

TU  
197  
(2º sótano)



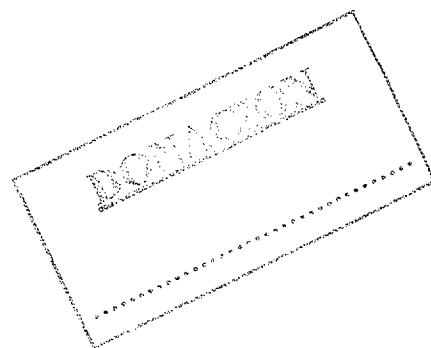
**Universidad Carlos III de Madrid**  
**Departamento de Economía de la Empresa**

**TESIS DOCTORAL**

**LA COMPETENCIA DINÁMICA EN  
EL SECTOR DE LA TELEFONÍA MÓVIL**

**Autora: M<sup>a</sup> Belén Usero Sánchez**

**Directora: Zulima Fernández**



**Mayo de 2003**





D<sup>o</sup>. MARÍA BELÉN USERO SÁNCHEZ, con D.N.I. N<sup>o</sup>. : 53039823 Y

AUTORIZA:

A que su tesis doctoral con el título: "**La competencia dinámica en el sector de la telefonía móvil**" pueda ser utilizada para fines de investigación por parte de la Universidad Carlos III de Madrid.

Getafe, 14 de julio de 2003

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Belén Usero', written over a horizontal line.

Fdo.: María Belén Usero Sánchez.

A mis padres, Basi y Use.

*“Es justamente la posibilidad de realizar un sueño lo  
que hace que la vida sea interesante”*

Paulo Coelho (1988)

Use  
Basi



<b>Índice .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>v</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. La dinámica de la conducta competitiva .....</b>	<b>7</b>
1.1 Introducción.....	7
1.2 Los antecedentes: la escuela austriaca.....	9
1.3 Economía industrial.....	12
1.4 Recursos y capacidades.....	17
1.5 Dinámica competitiva.....	22
1.6 Enfoque de la estrategia basada en acciones.....	26
1.6.1 La conducta competitiva: acciones y reacciones.....	28
1.6.2 Características de la empresa y su efecto en la conducta competitiva .....	39
1.6.3 Características del sector y su efecto en la conducta competitiva.	54
1.6.4 Efecto de las acciones competitivas sobre las reacciones .....	58
1.6.5 Efecto de la conducta competitiva sobre el resultado .....	62
1.6 Conclusiones .....	66
<b>Capítulo 2 La erosión de la ventaja competitiva del primer entrante .....</b>	<b>69</b>
2.1 Introducción .....	69
2.2 Antecedentes .....	72
2.2.1 Fundamentos teóricos sobre las ventajas del primer entrante .....	72
2.2.2 Fundamentos teóricos sobre las desventajas del primer entrante .	79
2.2.3 Evidencia empírica de las ventajas y desventajas del primer entrante .....	81
2.3 Hipótesis .....	86
2.3.1 Efecto del orden de entrada en la ventaja del primer entrante .....	86
2.3.2 Erosión de la ventaja competitiva del primer entrante .....	88
2.4 Método de investigación .....	96
2.4.1 Descripción de la muestra .....	96
2.4.2 Descripción de las variables .....	100
2.4.3 Análisis descriptivo .....	106
2.4.4 Metodología .....	109
2.5 Resultados .....	114
2.5.1 Resultados de la estimación .....	114

2.5.2 Discusión y conclusiones .....	117
Anexos .....	121
<b>Capítulo 3 Diferencias en la conducta competitiva de pioneros y seguidores ..</b>	<b>125</b>
3.1 Introducción .....	125
3.2 Una versión dinámica de la estrategia competitiva .....	129
3.3 Modelo e hipótesis .....	134
3.3.1 Formas de competir.....	134
3.3.2 Tipos de acciones competitivas.....	141
3.4 Método de investigación .....	155
3.4.1 Descripción de la muestra .....	156
3.4.2 Recolección de los datos .....	157
3.4.3 Resumen de la recolección de datos .....	152
3.4.4 Descripción de las variables .....	163
3.4.5 Metodología.....	166
3.5 Resultados .....	167
3.6 Discusión y conclusiones .....	173
<b>Capítulo 4 Impacto de la dinámica competitiva en los resultados .....</b>	<b>177</b>
4.1 Introducción .....	177
4.2 La cuota de mercado como objetivo.....	180
4.3 La estrategia competitiva y resultados.....	182
4.3.1 Formas de competir.....	184
4.3.2 Tipos de acciones.....	190
4.4 Método de investigación .....	196
4.4.1 Descripción de la muestra y recolección de los datos .....	196
4.4.2 Descripción de las variables .....	197
4.4.3 Metodología .....	201
4.5 Resultados .....	205
4.6 Discusión y conclusiones .....	209
<b>Capítulo 5 Conclusiones generales y extensiones futuras .....</b>	<b>213</b>
<b>Anexo: Naturaleza y características del sector de la telefonía móvil en Europa .....</b>	<b>231</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>249</b>

## Lista de tablas y gráficos

Gráfico 1.1	Modelos del análisis de la competencia.....	14
Tabla 1.1	Capacidades dinámicas en mercados dinámicos.....	19
Gráfico 1.2	Ventaja competitiva y resultados (I).....	20
Gráfico 1.3	Ventaja competitiva y resultados (II).....	21
Gráfico 1.4	Modelo de dinámica competitiva.....	27
Gráfico 1.5	Evolución de la competencia.....	28
Tabla 1.2	Dimensiones de las acciones competitivas, nivel individual.....	30
Tabla 1.3	Dimensiones de las acciones competitivas, nivel agregado.....	31
Tabla 1.4	Dimensiones de las acciones competitivas, nivel ataque competitivo.....	33
Tabla 1.5	Dimensiones de las reacciones competitivas.....	34
Gráfico 1.6	Estrategia basada en acciones.....	35
Tabla 1.6	Evidencia empírica: Estrategia basada en la acción.....	36
Tabla 1.7	Características de la empresa que afectan a la conducta competitiva.....	39
Tabla 1.8a	Evidencia: Efecto de las características de la empresa en las acciones.....	51
Tabla 1.8b	No evidencia: Efecto de las características de la empresa en las acciones.....	52
Tabla 1.9a	Evidencia: Efecto de las características de la empresa que reacciona ante una acción competitiva.....	53
Tabla 1.9b	No evidencia: Efecto de las características de la empresa que reacciona ante una acción competitiva.....	53
Tabla 1.10	Características del sector que afectan a la conducta competitiva.....	54
Tabla 1.11a	Evidencia: Efecto de las características del sector en las acciones.....	58
Tabla 1.11b	No evidencia: Efecto de las características del sector en las acciones.....	58
Tabla 1.12	Dimensiones de la conducta competitiva que afectan a las reacciones.....	59
Tabla 1.13	Efecto de las acciones sobre las reacciones.....	62
Tabla 1.14	Efecto de las acciones y reacciones sobre los resultados.....	66
Tabla 2.1	Ventajas del primer entrante, desde el punto de vista de la oferta.....	75
Tabla 2.2	Ventajas del primer entrante, desde el punto de vista de la demanda.....	78
Tabla 2.3	Desventajas del primer entrante.....	81
Tabla 2.4	Evidencia empírica: ventajas y desventajas del primer entrante.....	83
Gráfico 2.1	Ventaja del primer entrante.....	87
Tabla 2.5	Resumen de las hipótesis.....	95
Gráfico 2.3	Erosión de la ventaja del primer entrante por la empresa “i”.....	102
Tabla 2.6	Variables independientes.....	106
Tabla 2.7	Niveles medios de la cuota de mercado y el crecimiento del n° de clientes (I)..	107
Tabla 2.8	Niveles medios de la cuota de mercado y el crecimiento del n° de clientes (II).	108
Tabla 2.9	Matriz de correlaciones.....	112
Tabla 2.10	VIF.....	112
Tabla 2.11	Modelos empíricos sobre la erosión de la ventaja competitiva.....	113
Tabla 2.12	Resumen de las hipótesis y resultados empíricos.....	116

Gráfico 3.1	Proceso competitivo “Pionero – seguidor”.....	130
Tabla 3.1	Conducta competitiva.....	134
Tabla 3.2	Resumen de las hipótesis.....	154
Tabla 3.3	Recolección de datos.....	158
Tabla 3.4	Tipos de acciones competitivas.....	160
Tabla 3.5	Ejemplos de codificación de acciones competitivas.....	161
Tabla 3.6	Estadísticos descriptivos de las acciones competitivas.....	163
Tabla 3.7	Ejemplo sobre la simplicidad competitiva.....	164
Tabla 3.8	Ejemplo de homogeneidad competitiva.....	165
Tabla 3.9	Ejemplo de heterogeneidad competitiva.....	165
Tabla 3.10	Contrastes de medias para la agresividad competitiva .....	168
Tabla 3.11	Contrastes de medias para la simplicidad competitiva .....	168
Tabla 3.12	Contrastes de medias para la heterogeneidad competitiva .....	169
Tabla 3.13	Contrastes de medias para las actividades de innovación .....	169
Tabla 3.14	Contrastes de medias para las actividades de carácter táctico.....	170
Tabla 3.15	Contrastes de medias para las acciones legales.....	171
Tabla 3.15	Resumen de las hipótesis y resultados empíricos.....	172
Tabla 4.1	Resumen de las hipótesis.....	195
Tabla 4.2	Variables independientes.....	201
Tabla 4.3	Matriz de correlaciones.....	203
Tabla 4.4	VIF.....	204
Tabla 4.5	Modelos empíricos sobre la conducta competitiva “pionero-seguidor” y la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante.....	205
Tabla 4.6	Resumen de las hipótesis y resultados.....	208
Tabla A.1	Telefonía móvil digital de 2ª generación.....	236
Gráfico A.1	Evolución de la tecnología inalámbrica móvil.....	237
Tabla A.2	Tasas de penetración en Europa.....	239
Gráfico A.2	Penetración y fecha de lanzamiento de la telefonía móvil.....	240
Tabla A.3	Usuarios de la telefonía móvil en Europa.....	241
Gráfico A.3	Proporción de terminales de pago.....	242
Gráfico A.4	Efecto penetración de mercado.....	243
Gráfico A.5	Mapa de la telefonía móvil en Europa.....	245
Tabla A.4	Principales operadores de la telefonía móvil en Europa.....	246



## **Agradecimientos**

En estas líneas quiero agradecer la ayuda, la colaboración y el ánimo de tantas personas y organizaciones que sin ellas no creo hubiera sido capaz de llegar a este punto del programa de Doctorado en Economía de la Universidad Carlos III de Madrid.

En primer lugar deseo dar las gracias de corazón a mi directora, Zulima Fernández. Sus sugerencias, su crítica constructiva, su tiempo, su apoyo y su estímulo constante han sido vitales en la elaboración y en el resultado de esta tesis doctoral. Además, no tengo palabras para describir su calidad humana y lo que he aprendido de ella en estos años. Por todo gracias.

También quiero expresar mi gratitud a la Universidad Carlos III, en especial al Departamento de Economía de la Empresa y a la Sección de Organización de Empresas, por la ayuda material y el interés por nuestra formación académica. Asimismo, me gustaría destacar la ayuda y el cariño de Esperanza, la “secretaria”.

Debo mencionar a la Fundación Auna por su generosidad al acogerme durante dos años y hacerme partícipe de sus proyectos. En especial, quiero destacar el apoyo y la confianza de mis niñas de oro y mis Pepe’s en ese tiempo.

Igualmente agradezco a la Universidad de Maryland, en especial a Ken Smith y a Pamela Derfus sus comentarios en la metodología de esta tesis doctoral. Quiero dar las gracias a Elisa Álvarez y a Ricardo Ampudia por su ayuda incondicional, en tiempo y esfuerzo, para la elaboración de la base de datos. Sin ellos hubiera sido imposible la recogida y el tratamiento de los datos.

Uno de mis mayores entretenimientos en la elaboración de esta tesis doctoral ha sido la docencia; quiero agradecer la ayuda prestada a todos los profesores a quienes he ayudado a dar clases en este tiempo, sobre todo a M<sup>a</sup> Jesús, Fernando y Zulima.

Estos años en la universidad han sido intensos en horas de trabajo y en asimilar conocimientos. La ayuda y la relación con los compañeros han sido fundamentales para mí. Los apuntes de micro y las risas de Maite junto con los ánimos de Pepé y Nieves fueron claves al principio. Además el cariño y la ayuda incondicional de Chus y Goyo, en este tiempo, no tienen precio para mí. Chusa voy a echar de menos tu apoyo diario. De forma muy especial quiero destacar cuatro compañeros de mi promoción, que sin ellos, este camino hubiera sido mucho más difícil: M<sup>a</sup> José, cuantas experiencias compartidas y por compartir; Pablo gracias por tus consejos y, sobre todo, por el último empujón final; Jose, tu generosidad y tu ayuda han sido clave para mí y Ricardo, mil gracias por tu forma de ser y cómo te has portado conmigo.

Quiero mencionar el apoyo de todos mis amigos de la carrera y del barrio; en especial, a Lupe, Mabel, Alicia y Amparo por sus gratas visitas a la universidad.

Doy las gracias a TODA mi familia, en especial a mis padres, Basi y Use, a mis hermanos, Paco, Angel y Pablo y a Maribel; ellos siempre me han apoyado en mi decisión de seguir estudiando y han estado ahí para todos mis problemas diarios.

Por último, quiero destacar a Pedro, María y Rubén, los que más han sufrido el día a día de esta tesis; vuestro cariño y vuestras bromas han servido para hacerme más llevadero este camino. Rubi parece que otra etapa se acaba, a ver que tal la siguiente.

Getafe, a 29 de mayo de 2003.

## **Introducción**

El objetivo principal de esta tesis doctoral es doble. En primer lugar, se analizará teórica y empíricamente la existencia y la sostenibilidad de las ventajas del primer entrante. En segundo lugar, se estudiarán los efectos dinámicos de la competencia entre las empresas pioneras en un mercado y los seguidores y cómo éstos influyen en la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante. En ambos casos el contraste empírico se realizará en un sector que ha sufrido importantes cambios regulatorios y tecnológicos, como es el de la telefonía móvil en Europa.

En los noventa se han producido cambios sustanciales en el “paisaje competitivo” de muchos sectores, donde las barreras a la entrada se han visto reducidas y los límites de la industria son cada vez más borrosos, lo que ha hecho que sea mucho más difícil para una empresa sostener su posición competitiva a lo largo del tiempo (Bettis y Hitt, 1995). Igualmente, en las dos últimas décadas se ha producido una desregulación de la casi totalidad de monopolios existentes en la economía, incluidas las telecomunicaciones y la electricidad. Con esta política se pretendía fomentar la competencia y con ello mejorar los servicios y reducir los precios; sin embargo, “la experiencia reciente en Europa está demostrando que es difícil competir con los operadores dominantes” (Expansión, 11 de

noviembre de 2002). Por ello, parece necesario analizar los efectos reales que ha tenido la entrada de nuevos competidores en los resultados de las empresas pioneras.

Tradicionalmente se ha considerado que el orden de entrada es una de las fuentes de ventaja competitiva clave en el éxito o fracaso de las empresas que, previsiblemente, se traduciría en mejores resultados respecto a los futuros competidores. No obstante, la decisión de ser pionero en un mercado conlleva una serie de riesgos y costes, que pueden reducir los incentivos para entrar en primer lugar. Así pues, cabría pensar que las empresas pioneras tienen mayor rentabilidad si son exitosas; pero, sin embargo, tienen una mayor probabilidad de fallo (Shepherd, 1999). Este tema ha sido ampliamente estudiado en la literatura teórica y empírica (Kerin et al., 1992 y Lieberman y Montgomery, 1998 son dos buenos trabajos recopilatorios); sin embargo, sorprendentemente, el análisis de la sostenibilidad de la ventaja competitiva del primer entrante ha sido menos explorado.

La competencia puede afectar la durabilidad de las ventajas de la empresa pionera y reducir, por tanto, los beneficios de ésta. De los pocos trabajos que han medido la erosión de las ventajas de la empresa pionera (Urban et al., 1986; Brown y Lattin, 1994; Huff y Robinson, 1994), la mayoría ha utilizado muestras con un alto porcentaje de negocios de gran tamaño, bien establecidos y en mercados maduros. En este tipo de entornos es previsible encontrar menores cambios en la estructura del sector; por lo que es probable que la sostenibilidad de las ventajas del primer entrante esté magnificada (Golder y Tellis, 1993).

La contribución de nuestro trabajo a esta literatura es teórica y empírica. En concreto, se propone un marco analítico que analiza el efecto de algunas variables no estudiadas en la literatura de las ventajas del primer entrante, como la capacidad de absorción o el efecto de la liberalización del mercado. Asimismo, una de las novedades de esta tesis doctoral es la base de datos empleada en el análisis; el hecho de que las hipótesis se prueben con todas las empresas del sector de la telefonía móvil en Europa, no sólo las de gran tamaño, y en un mercado que ha sufrido importantes cambios tecnológicos y regulatorios dota de relevancia adicional a las conclusiones obtenidas.

El segundo objetivo de esta tesis doctoral es el análisis de la dinámica competitiva entre las empresas que entraron en primer lugar en un mercado y sus competidores y cómo éstos últimos influyen en la erosión de la ventaja competitiva de las empresa pioneras. Muchas de las ventajas del orden de entrada se sustentan sobre el supuesto implícito de que la estrategia competitiva de los nuevos entrantes consiste en replicar la de las empresas que ya están instaladas. Sin embargo, en la realidad las empresas seguidoras pueden implantar una serie de movimientos competitivos muy dispares de los de la pionera y, de esta forma, conseguir erosionar la ventaja del primer entrante. El único trabajo empírico que analiza esta relación es De Castro y Chrisman (1995); donde los autores miden la conducta empresarial según las dos estrategias genéricas de Porter (1980).

En entornos dinámicos, más importante que identificar la estrategia competitiva genérica de cada empresa, es centrarse en el estudio de la conducta competitiva. Así pues, en esta tesis doctoral se utilizará un nuevo marco teórico denominado “la estrategia basada

en la acción”, ya que permite estudiar explícitamente las acciones y reacciones de todos los rivales en un mercado (Smith et al., 1992; Grimm y Smith, 1997). En esta línea de investigación hay una gran cantidad de trabajos que han encontrado una relación positiva entre la actividad competitiva y los resultados (Miller y Chen, 1994; Young et al., 1996; Ferrier, 2001); por el contrario, carece de estudios que analicen las diferencias en la conducta competitiva de las empresas que entraron en primer lugar del resto y las consecuencias sobre los resultados en el largo plazo. Se analizarán variables referentes al tipo de acciones competitivas y al modo de desarrollar la estrategia competitiva.

La metodología empleada en el análisis de la conducta competitiva de pioneros y seguidores y su efecto en los resultados es la del análisis de contenido, aplicada a una serie de periódicos y revistas seleccionados (Jauch et al., 1980). Con esta técnica se pueden hacer inferencias sobre la estrategia competitiva de las empresas a partir de las noticias publicadas en prensa de las empresas objeto de estudio; y ya ha sido empleada en estudios anteriores sobre dinámica competitiva (Young, 1993; Ferrier, 1995; Derfus, 2001; Ferrier, 2001; Martinez, 2001).

Así pues, en esta parte de la investigación, nuestro trabajo presenta tres contribuciones especialmente relevantes: En primer lugar, se analiza un problema, como es el de la conducta competitiva de las empresas pioneras y seguidoras, que sorprendentemente, carece de fundamentos teóricos explícitos en la literatura. En segundo lugar, la base de datos utilizada incluye información exhaustiva sobre la conducta competitiva de las empresas analizadas de alcance europeo, de gran interés para analizar un

problema de este tipo. Finalmente, la técnica de análisis empleada, el análisis de contenido estructurado, es especialmente adecuada para tratar el tipo de información de que se dispone.

Esta tesis doctoral se estructura en cinco capítulos. El primero describe los fundamentos teóricos que han analizado la estrategia competitiva y la competencia en entornos dinámicos. El segundo analiza bajo qué condiciones el ser un pionero en un mercado puede conllevar una ventaja competitiva y qué factores influyen en la sostenibilidad de las mismas a lo largo del tiempo. En concreto, se analiza cuál es el efecto de la competencia y de la liberalización de los mercados en la erosión de la ventaja del primer entrante. El tercer capítulo investiga la existencia de diferencias en la conducta competitiva de las empresas pioneras y de sus respectivos rivales en el mercado; y en el cuarto se analiza el efecto sobre los resultados, medidos en términos de cuota de mercado, de dichas diferencias. Por último, en el quinto capítulo se resumen las conclusiones y se presentan las futuras extensiones del trabajo.





## **Capítulo 1**

### **La dinámica de la conducta competitiva**

#### **1.1 Introducción**

El estudio de la competencia en mercados liberalizados ha cobrado importancia en estos últimos años, ya que la casi totalidad de monopolios han sido desregulados. Varias líneas de investigación han analizado los aspectos dinámicos de la competencia. Los orígenes se encuentran en la escuela austriaca; ésta ve la competencia como un proceso evolutivo, donde las empresas introducen innovaciones constantemente y el mercado casi nunca alcanza el equilibrio. Sin embargo, esta corriente de pensamiento ha sido muy criticada por la escasez de trabajos empíricos.

Posteriormente, la economía industrial, con raíces en el pensamiento neoclásico, ha profundizado teórica y empíricamente en el estudio de la competencia; en concreto, el principal marco de referencia ha sido el paradigma estructura-conducta-resultado. Este modelo considera que la estructura del sector es la que determina la rivalidad de las empresas que actúan en él y, por ello, la mayor parte de los estudios en la economía industrial han ignorado la conducta de las empresas. Aunque es cierto que en el pasado la economía industrial tenía un carácter estático, en la actualidad esta afirmación es falsa

(Rosen, 1997). El desarrollo de la teoría del oligopolio y la teoría de juegos han permitido modelizar la interdependencia estratégica de las empresas que compiten en un sector e incorporan una dimensión temporal. A pesar de estos avances, la economía industrial no profundiza en cómo los aspectos internos de las empresas influyen en su conducta competitiva.

El enfoque de la empresa basada en sus recursos y capacidades, una de las corrientes de investigación más recientes en el ámbito de la dirección estratégica, resalta la importancia de las dotaciones de activos y las características internas de la organización como elementos diferenciadores de sus estrategias y, por tanto, de sus resultados. Tradicionalmente esta línea de investigación ha tenido una orientación estática y ha hecho hincapié en la forma de sostener una ventaja competitiva basada en unos recursos y capacidades específicos. Sin embargo, los nuevos trabajos ponen de manifiesto que en mercados muy competitivos se hace necesario el desarrollo de capacidades dinámicas. En cualquier caso, críticas como el carácter tautológico de esta teoría y los problemas metodológicos en la valoración de los recursos e inversiones estratégicas han dificultado la investigación empírica.

Finalmente, otra línea de investigación dentro de la dirección estratégica que ha surgido en los últimos años es la dinámica competitiva; ésta tiene la ventaja de que permite el análisis teórico y empírico de los fundamentos dinámicos de la competencia. A diferencia de otras teorías mide directamente la conducta competitiva de las empresas. Podemos distinguir dos vertientes: la competencia multimercado, que analiza la conducta

de las empresas que compiten simultáneamente en varios mercados y la estrategia basada en la acción, que estudia las acciones y reacciones de las empresas en un solo mercado.

En esta tesis doctoral se analizará la dinámica competitiva de las empresas pioneras y seguidoras y las diferencias en los resultados; para ello se tomarán prestados algunos conceptos teóricos recogidos en las distintas corrientes de pensamiento mencionadas hasta ahora; sin embargo, el principal referente, tanto para la formulación de hipótesis como para su contrastación empírica, será la literatura sobre la estrategia basada en la acción. Por ello, a lo largo las siguientes páginas se presenta una revisión todas las teorías y en la última parte del capítulo se hará una exposición detallada de los principales fundamentos teóricos de la estrategia basada en la acción y, posteriormente, se revisarán los principales trabajos empíricos.

## **1.2 Los antecedentes: la escuela austriaca**

La concepción clásica de la competencia proviene la economía neoclásica. En los modelos que propone esta literatura los compradores son normalmente precio-aceptantes y las empresas se enfrentan a curvas de demanda planas (si hay competencia perfecta) o con una ligera pendiente (si la competencia es imperfecta) y maximizan beneficios. En cualquier caso los mercados tienden a un equilibrio, donde los precios se ajustan según la oferta y la demanda. A diferencia de esta visión estática de la competencia, la escuela austriaca se acerca más a la realidad, esto es, las empresas para ganar clientes no sólo compiten en precio sino que tratan de mejorar otras dimensiones de sus productos y/o servicios (Yeager, 1997).

Los fundamentos del análisis dinámico de la competencia provienen de la *escuela austriaca* (Schumpeter, 1934<sup>1</sup>, 1942; Kirzner, 1973, 1997; Jacobsen, 1992). A diferencia de la economía neoclásica, la corriente de pensamiento austriaca concibe la competencia como un proceso dinámico donde las empresas introducen innovaciones constantemente para desequilibrar el mercado (Jacobsen, 1992). Así pues, desde esta perspectiva, los mercados casi nunca están en equilibrio por el proceso de innovación continuo en el que se encuentran inmersas las empresas.

Schumpeter (1934, 1942) es quien describe con mayor profundidad el rol y la naturaleza de la competencia en un mercado (Martínez, 2001); en concreto, sostiene que aquellas empresas que introducen innovaciones organizativas o en productos o procesos pueden obtener rentas de monopolio temporales hasta que aparezcan algunos rivales que las imiten y se apropien de parte de sus beneficios. En el caso hipotético de que todos los competidores imitaran al innovador, el mercado tendería hacia un equilibrio donde el beneficio de cada empresa sería cero. Sin embargo, para evitar este resultado, el modelo de Schumpeter propone que en lugar de imitar al innovador se busquen nuevas fuentes de beneficio a través de otras innovaciones. Así, el mercado nunca llegaría a un equilibrio sino que permanecería en constante evolución; es lo que se denomina “ciclo de la creación destructiva”. Por tanto, la interacción competitiva de las empresas será fundamental y dirigirá la expansión del mercado y el crecimiento económico (Schumpeter, 1976).

---

<sup>1</sup> Algunos autores no incluyen a Schumpeter como autor de la escuela austriaca, aunque su trabajo siga los mismos fundamentos.

En este contexto, una empresa eficiente pero “letárgica competitivamente” verá mermadas sus ventajas competitivas por aquellos rivales que sean innovadores y será incapaz de mantener su éxito en el tiempo (Schumpeter, 1942).

Kirzner (1973, 1997) hace una distinción importante entre la noción neoclásica de información imperfecta y la noción austriaca de “ignorancia”. Las empresas en los mercados neoclásicos saben sobre qué son ignorantes y nunca tienen sorpresas sobre lo que desconocen; simplemente no disponen de toda la información por el coste que supone acceder a ella (Stiglitz, 1994). Sin embargo, desde una perspectiva austriaca la “ignorancia” es una condición necesaria para la búsqueda de nuevo conocimiento. Precisamente las diferencias en el conocimiento son las que permiten “descubrimientos” útiles para competir en el mercado y éstos son los que ocasionan las diferencias en los resultados de las empresas. Es claro que no todos los descubrimientos son exitosos, algunos no son valorados adecuadamente por el mercado dando lugar a errores.

En esta línea argumental cabe destacar la importancia que la economía austriaca concede a las acciones competitivas de las organizaciones en un mercado. Esto se debe a que éstas son la forma en la que los individuos u organizaciones transforman sus “descubrimientos” en beneficios (Kirzner, 1973, 1992). Dado que el objetivo de toda acción es el beneficio, si algún movimiento no tuviera éxito las empresas intentarían otros.

En resumen, de la escuela austriaca se desprende que el hecho de ser la primera empresa que lanza un nuevo producto, proceso o actividad al mercado puede ser una fuente

de ventaja competitiva (Jacobsen, 1992) y que antes de que sea imitada deberá iniciar nuevos movimientos si quiere mantener su nivel de beneficios. Sin embargo, a pesar de todos los argumentos que nos propone la escuela austriaca sobre la dinámica competitiva, el análisis empírico ha sido muy escaso (Lockett y Thompson, 2001; Rosen, 1997).

### 1.3 Economía industrial

La literatura sobre *la economía industrial* ha influido substancialmente en el campo de la estrategia, tanto a nivel teórico como empírico, hasta el punto de conferirle el rigor propio de una disciplina científica (Rumelt, 1974; Rumelt et al., 1991; Hoskinson et al., 1999). Especial interés ha tenido el modelo estructura-conducta-resultado, el cuál supone que la estructura del mercado determina la conducta de la empresa y ésta a su vez influye en los resultados (Bain, 1956, 1968; Mason, 1939). Este paradigma hace énfasis en el sector, simplemente conociendo las características de éste se podría anticipar los resultados de las empresas que actúan en él (Hirshleifer, 1980).

Trasladando el modelo anterior al campo de la estrategia, Porter (1980, 1985) identificó las fuentes de presión competitiva que determinan la capacidad de atracción de un sector. Esta información facilita la formulación de la estrategia competitiva que permite lograr buenos resultados en un entorno determinado (Porter, 1985; Hoskinson et al., 1999). La evidencia empírica del impacto de estas variables estructurales sobre la rentabilidad no está muy clara (Grant, 1991), ya que existe un problema a la hora de encontrar medidas para las cinco fuerzas.

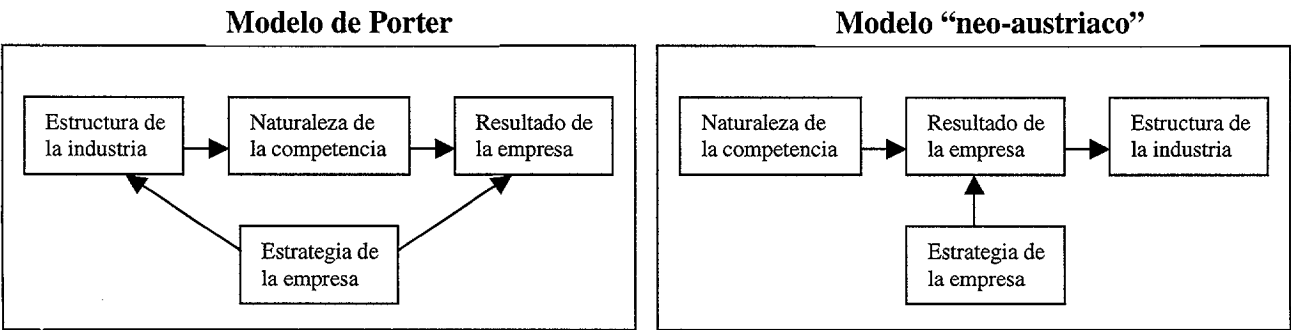
Las dimensiones más estudiadas han sido las barreras a la entrada y el efecto de la concentración del mercado; si en un sector existen importantes barreras a la entrada y/o la concentración es elevada, la rivalidad entre las empresas será pequeña, lo cual se traducirá en elevados beneficios para ellas. Por un lado, aquellos sectores donde no hay barreras a la entrada o salida se conocen como “contestables” y los precios y beneficios permanecerán en un nivel totalmente competitivo (Baumol et al., 1982). Distintos trabajos han medido el impacto de las barreras de entrada sobre la rentabilidad del sector (Bain, 1956; Mann, 1966; Comanor y Wilson, 1967; Oster, 1990). Asimismo, se ha estudiado cómo algunas empresas establecidas han creado barreras a la entrada para evitar nueva competencia (Caves et al., 1984; Mueller, 1986). Por otro lado, la concentración hace referencia al número de competidores en un sector y a sus tamaños relativos. Cuando hay muchas empresas en un sector y su tamaño es similar se hace muy difícil una coordinación en los precios y la competencia se intensifica (Carlton y Perloff, 1990). No obstante, Schmalensee (1988) encuentra que la relación concentración y rentabilidad es estadísticamente débil.

Este modelo ha sido criticado porque considera la estructura del sector como una variable exógena que determina la conducta de la empresa, la cual es básicamente pasiva o adaptativa a las condiciones estructurales (Ventura, 1994). Hill y Deeds (1996) retoman la orientación austriaca para cambiar el argumento que sostiene el modelo de Porter y proponen que la naturaleza de la competencia es independiente de la estructura de la industria, por lo que ésta última no tiene un impacto directo en el resultado de la empresa (véase gráfico 2.1).



No obstante, un punto en común de ambos paradigmas es que la naturaleza de la competencia y la estrategia de la empresa determinan los resultados de ésta.

**Gráfico 1.1**  
**MODELOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**



Fuente: Hill y Deeds (1996, pg.430)

Como consecuencia, la economía industrial, que había utilizado la industria como unidad de análisis, ha terminado por reconocer la importancia de la historia de las empresas en los trabajos empíricos. Así, desde los años ochenta han ido desapareciendo los análisis interindustriales; es muy significativo que, en contrapartida, se haya estudiado en profundidad cada industria por separado recogiendo variables relacionadas con la experiencia de cada empresa (Lockett y Thompson, 2001).

El grado de competencia en muchos de los sectores en las economías desarrolladas es de carácter oligopólico. En un mercado en oligopolio hay un número limitado de empresas interdependientes estratégicamente (Shepherd, 1999; Tirole, 1988). En este tipo de mercados se pone de manifiesto la importancia de la conducta competitiva de las empresas y cómo ésta



influirá en la toma de decisiones estratégicas de sus rivales<sup>2</sup>. En este caso la estrategia de la empresa no sólo se adapta a su entorno competitivo, sino que permite modificar las condiciones del mismo. La competencia es, por tanto, dinámica: una secuencia de movimientos y contramovimientos (Shepherd, 1999).

Dado que en una estructura de mercado oligopolística la empresa no se encuentra en un entorno pasivo, los modelos teóricos deben recoger las interacciones estratégicas de las diferentes empresas (Tirole, 1990). Por ello, el de Stackelberg plantea una modelización secuencial (Spence, 1977, 1981; Dixit, 1980); donde en una primera etapa, una empresa decide acerca de alguna variable estratégica y esta decisión condiciona a la conducta de todas las empresas en una segunda etapa (Ventura, 1994). Se puede comprobar cómo este tipo de modelos recoge las ventajas de la primera empresa que decide y analiza el efecto de su decisión estratégica; por ejemplo, comprometer recursos en un mercado, invertir en reputación o señalar, entre otras, en las acciones de sus rivales en la segunda etapa (Fudenberg y Tirole, 1986; Saloner, 1991).

Posteriormente, la nueva economía industrial ha permitido avanzar en la modelización de la interdependencia de la conducta de empresas rivales mediante la utilización de un nuevo instrumento como es la “teoría de juegos no cooperativos”. Estos modelos se caracterizan por que la acción óptima de una empresa depende de lo que ella cree va a hacer su rival (Saloner,

---

<sup>2</sup> Los modelos clásicos de oligopolio son el modelo de Cournot (1838), que describe el equilibrio cuando dos empresas compiten en cantidades y el de Bertrand (1883), que describe el equilibrio cuando dos empresas compiten en precios. En ambos modelos las empresas compiten en un mercado produciendo un bien homogéneo, con costes iguales y costes marginales constantes. Asimismo se supone que cada empresa actúa suponiendo que su rival no variará su decisión, sea cuál sea la oferta que ella decida lanzar al mercado, lo que curiosamente lleva a ignorar la interdependencia estratégica.

1991; Camerer, 1991). Por tanto, esta teoría, al igual que el resto de los modelos de la economía industrial, se interesa por el equilibrio (Grant, 1995); en concreto, el concepto básico en la teoría de juegos es el equilibrio de Nash<sup>3</sup>.

En la práctica las empresas suelen interactuar repetidamente. Las inversiones duraderas, el saber hacer tecnológico y las barreras a la entrada generan interacciones a largo plazo entre un grupo relativamente estable de empresas (Tirole, 1988); para ello, la teoría de juegos moderna incorpora en sus modelos la experiencia pasada de las empresas mediante juegos de etapas sucesivas (Lockett y Thompson, 2001). En concreto, la teoría de juegos dinámica (Shapiro, 1986), al tener en cuenta más de un periodo de tiempo, evita las principales críticas centradas en el carácter estático de la teoría (Camerer, 1991).

De estas líneas generales sobre la evolución de la economía industrial se desprenden dos aspectos clave. Primero, los trabajos han mostrado una gran preocupación por la interdependencia estratégica entre las empresas rivales en un sector, pasando a un segundo plano los factores estructurales. Segundo, se ha puesto mucho énfasis en evitar los modelos estáticos e incorporar una dimensión temporal, recogiendo la realidad de que las empresas compiten a lo largo del tiempo. Ello ilustra la importancia de la estrategia en el proceso competitivo; sin embargo, hay un vacío en el análisis interno de la empresa y cómo éste afecta a la conducta competitiva y a sus resultados.

---

<sup>3</sup> Un conjunto de acciones es un equilibrio de Nash si, dadas las acciones de sus rivales, la empresa no puede incrementar su propio beneficio eligiendo una acción distinta a su acción de equilibrio (Tirole, 1988)

## **1.4 Recursos y capacidades**

La *teoría de la empresa basada en sus recursos y capacidades* tiene sus orígenes en Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), pero hasta principios de los noventa no comienza a desarrollarse en profundidad (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993a)<sup>4</sup>. A diferencia de las escuelas de pensamiento con raíces en la economía industrial, la gran popularidad de este enfoque se debe a que presta atención a las fuentes internas de la ventaja competitiva para explicar las desigualdades de los resultados empresariales (Hoskinsson et al., 1999). En concreto, la conducta de una empresa vendrá determinada por el conjunto de recursos y capacidades que posea; además, la forma en la que los gestione y explote influirá en la obtención de ventajas competitivas y, por tanto, en sus beneficios en el largo plazo (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990). Al mismo tiempo las acciones de la empresa influirán en la evolución de su cartera de recursos y, sobre todo, de la capacidades que desarrolle.

Las capacidades, al igual que las rutinas que las sustentan, pueden organizarse de forma jerárquica (Collis, 1991; Teece et al., 1997; Grant, 1995). En el primer nivel estarían las *capacidades estáticas* asociadas a las actividades funcionales de empresa. Se refieren a la forma en la que la empresa desempeña y mejora sus operaciones actuales. En el orden práctico, este tipo de capacidades aparecen, por ejemplo, en las prácticas más comunes del JIT (véase, por ejemplo, Stalk et al., 1992). En el segundo nivel estarían las *capacidades dinámicas* (Teece et al. 1997, Kogut y Zander, 1992), que a su vez, pueden ser de dos tipos: la facilidad que tiene una empresa en aplicar y modificar sus capacidades ante

---

<sup>4</sup> El propósito de este epígrafe no es explicar esta teoría en profundidad, para un análisis detallado véase Fernández (1993).

pequeñas variaciones en el entorno (“competencias basadas en la transformación” (Lado et al., 1992)) y la que tiene en crear conocimiento nuevo, esto es, las capacidades de aprender y desarrollar nuevas capacidades más rápido que la competencia (Collis, 1994).

Los trabajos más recientes de la teoría de recursos se han centrado en los mercados dinámicos y han hecho hincapié en el papel de las capacidades dinámicas, basadas en el conocimiento, para el alcance de ventajas competitivas (Grant, 1996; Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martín, 2000). Éstas permitirán a los directivos integrar, construir y reconfigurar sus conocimientos para hacer frente a las variaciones en el sector (Teece et al., 1997; Henderson y Cockburn, 1994). Asimismo son procesos estratégicos y organizativos específicos que permiten alterar la base de recursos de la empresa y crear valor en este tipo de mercados (Eisenhardt y Martin, 2000; Grant, 1996; Pisano, 1994).

Sin embargo, las capacidades dinámicas, basadas en el conocimiento, son necesarias pero no suficientes para obtener ventajas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000). Su efectividad debe ser evaluada en el contexto de mercado en el cual la empresa está operando (Eisenhardt y Martin, 2000; Barney et al., 2001). Para esto se distingue entre mercados moderadamente dinámicos y muy dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000). En los primeros los cambios ocurren frecuentemente, pero son predecibles y lineales. La estructura y los límites de la industria son, por tanto, relativamente claros, conocidos y estables. En los segundos los cambios no son lineales ni predecibles, los límites no son claros y los competidores son ambiguos y cambiantes; en definitiva, la estructura del mercado no es clara.

En los mercados moderadamente dinámicos, las capacidades dinámicas efectivas se basan fuertemente en la base de conocimiento existente. A menudo estas capacidades se caracterizan por ser un proceso único e idiosincrático que emerge de la experiencia y de la historia de cada empresa, esto es, las oportunidades de hoy dependen de las decisiones pasadas (Lockett y Thompson, 2001; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997).

En contraste, en mercados muy dinámicos, las capacidades dinámicas necesarias se basan menos en el conocimiento existente y más en la creación de un nuevo conocimiento específico a cada situación. En estos mercados el conocimiento que tiene la empresa puede ser incluso una desventaja si los directivos toman decisiones basándose en la experiencia pasada (Argote, 1999). Por tanto, las capacidades dinámicas efectivas en mercados de alta velocidad son reglas simples, no complicadas y relativas a la creación de conocimiento (Eisenhardt y Marin, 2000) (véase tabla 1.1 para más detalle).

**Tabla 1.1**  
**CAPACIDADES DINÁMICAS EN MERCADOS DINÁMICOS**

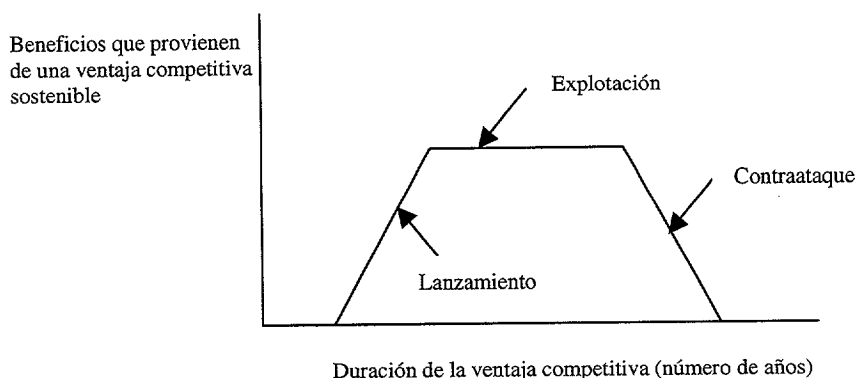
	<b>Mercados moderadamente dinámicos</b>	<b>Mercados de alta velocidad</b>
<b>Definición del mercado</b>	Estructura de la industria estable, límites definidos y modelos de negocios claros	Estructura de la industria ambigua, límites no definidos, modelos de negocios fluidos
<b>Conducta</b>	Detallada, rutinas analíticas que se basan en el conocimiento existente	Simple, rutinas experimentales que se basan en nuevo conocimiento específico a cada situación
<b>Ejecución</b>	Lineal	Iterativa
<b>Resultados</b>	Predecibles	No predecibles

Fuente: Eisenhardt y Martin (2000)

De lo anterior se desprende que en entornos de alta velocidad será de vital importancia las capacidades dinámicas basadas en la innovación y en la flexibilidad; esto es, aquellas empresas que sean capaces de generar nuevo conocimiento, que puedan cambiar fácilmente y que estén atentas a los cambios del entorno podrán adaptarse más rápidamente que sus competidores y, por esto, conseguirán ventajas competitivas sostenibles (Barney et al., 2001; Eisenhardt y Martin, 2000; Volverda, 1996; Amit y Zott, 2001).

Aunque existen capacidades dinámicas, la teoría de recursos ha sido criticada por su orientación estática, ya que ha supuesto que el desarrollo de unos recursos y/o capacidades escasos, valiosos, duraderos, difíciles de imitar y de apropiar por parte de las empresas rivales permitirá a la empresa conseguir y sostener una ventaja competitiva en el tiempo (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993a) (en el gráfico 1.2 se expone esta idea).

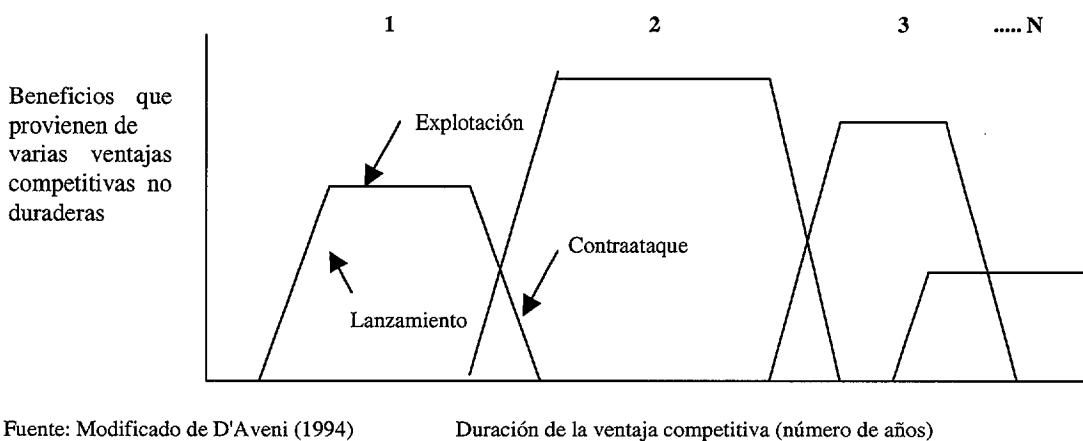
**Gráfico 1.2**  
**VENTAJA COMPETITIVA Y RESULTADOS (I)**



Fuente: D'Aveni, 1994

Sin embargo, en entornos muy competitivos tratar de sostener una ventaja basada en recursos concretos y/o en capacidades estáticas el mayor tiempo posible resultará en costes innecesarios para la empresa (D'Aveni, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000; Fiol, 2001). Así pues, en lugar de intentar mantener una ventaja competitiva en el tiempo, sería más apropiado desarrollar una estrategia que intente unir diversas ventajas en el corto plazo (D'Aveni, 1994, 1995; Thomas, 1996; Shane y Venkataraman, 2000).

**Gráfico 1.3**  
**VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS (II)**



En el gráfico 1.3 se puede apreciar que los resultados de una empresa van a venir determinados por tres factores: el valor de cada acción competitiva, el tiempo que tardan los competidores en reaccionar a los ataques de la empresa y el número de movimientos competitivos que lleve a cabo. Por tanto, el éxito de la empresa en mercados dinámicos no consiste en conocer qué posición ocupa en un momento dado, sino cómo se va a comportar en el futuro (Barney et al., 2001).

Así pues, este enfoque explica cómo las empresas pueden conseguir ventajas competitivas que generen beneficios en el largo plazo, incluso en entornos muy cambiantes y competitivos a partir de diferentes dotaciones de recursos (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997; Grant, 1996; Henderson y Cockburn, 1994). Sin embargo, al igual que la economía austriaca, la teoría de la empresa basada en sus recursos ha sido criticada por la falta de contrastación empírica (Williamson, 1999; Priem y Butler, 2001). El carácter tautológico y los problemas metodológicos como es la identificación y medida de los recursos intangibles en general y de las capacidades dinámicas en particular (Hoskisson et al., 1999) dificultan el análisis de la conducta competitiva de las empresas en los mercados dinámicos actuales.

## 1.5 Dinámica competitiva

En los últimos años ha surgido un área de investigación, dentro de la dirección estratégica, denominada *dinámica competitiva* que se encarga del análisis de los fundamentos dinámicos de la rivalidad; en concreto analiza el proceso competitivo en el que se ven inmersas multitud de compañías (Bettis y Weeks, 1987; Smith et al., 1992; Chen et al., 1992; Ferrier, 1995; Young et al., 1996; Grimm y Smith, 1997, entre otros).

Esta nueva corriente de pensamiento, con raíces en la escuela austriaca, considera que la competencia es un proceso dinámico donde las empresas introducen diferentes acciones para desequilibrar el mercado y obtener mayores resultados. Además, toma prestado el concepto de interdependencia estratégica de la economía industrial, principalmente de la teoría de la competencia en oligopolio (Edwards, 1955) y la teoría de juegos (Tirole, 1988).



La dinámica competitiva considera que la competencia es un proceso dinámico en el cual los participantes en el mercado llevan a cabo una serie de movimientos que tienen efectos notorios sobre las reacciones de sus competidores (Chen y Hambrick, 1995). Así pues, una característica central de la competencia es que las empresas son mutuamente dependientes y el resultado de un movimiento competitivo efectuado por una empresa depende en alguna medida de las futuras reacciones de sus rivales. Aunque numerosos trabajos dentro de literatura de estrategia y de la economía industrial hayan estudiado aspectos relacionados con la interacción competitiva entre competidores en un sector (Caves y Porter, 1977; Hambrick, 1983; Harrigan, 1980, 1982, 1985; Porter, 1980, 1985); se considera necesario emplear modelos y métodos de investigación que realmente incluyan una visión dinámica de la competencia (Bettis y Weeks, 1987; Chen, 1988; MacMillan et al., 1985).

Entre las diferentes áreas que estudia la literatura sobre dinámica competitiva hay que destacar varias líneas de investigación: 1) *Competencia multimercado* (Edwards, 1955; Feinberg, 1985; Bernheim y Whinston, 1990; Evans y Kessides 1994; Baum y Korn 1996, Gimeno y Woo 1996) y 2) *Estrategia basada en la acción*, o también conocida como *acción-reacción competitiva* (Grimm y Smith, 1997; Smith et al., 1992).

#### *Competencia multimercado*

La competencia multimercado se define como una situación donde las empresas compiten una contra otra simultáneamente en varios mercados (Karnani y Wernerfelt, 1985). Los movimientos competitivos de estas empresas pueden estar enlazados a través de todos los mercados, lo que se conoce como “interdependencia extendida” (Areeda y

Turner, 1979). Las empresas que actúan en varios mercados tienen la capacidad de amenazar no sólo en el mercado donde se lleva a cabo una acción competitiva, sino también en los otros donde operan. Esto afectará al proceso de la toma de decisiones, reduciendo la motivación a actuar agresivamente (Chen, 1996).

Edwards (1955) argumentaba que cuando un gran conglomerado compite con otro, existe una mayor probabilidad de que se encuentren en numerosos mercados, lo cual hace que disminuya su competencia en cada uno de ellos en los que ambas están presentes. Berheim y Whinston (1990) extienden esta hipótesis a empresas multiproducto o que operan en diferentes mercados geográficos y obtienen que si los mercados son idénticos, es decir sólo difieren en la demanda o en los costes marginales, el solapamiento de mercados no genera ganancias por la capacidad colusiva. Sin embargo, las asimetrías en los mercados o en las empresas hacen que en presencia de contacto multimercado los resultados colusivos sean mayores. Como en realidad es difícil encontrar dos mercados o dos empresas idénticas, el contacto multimercado conllevará una reducción en la intensidad de la competencia, lo cual será beneficioso para las empresas.

La teoría de competencia multimercado predice que el contacto multimercado entre dos empresas reducirá la intensidad de la rivalidad entre ellas en cada uno de los mercados en los que compiten (Edwards 1955; Feinberg 1985; Witteloostuijn y Weberg, 1992; Karnani y Wernerfelt 1985). Existen algunos trabajos empíricos que han comprobado cómo la presencia de solapamiento de mercados entre dos empresas provoca una reducción

en la intensidad de la competencia entre ambas (Evans y Kessides 1994; Gimeno y Woo, 1996; Parker y Röller, 1997; Fernández y Marín, 1998).

No obstante, la credibilidad de las amenazas depende de los intereses estratégicos que cada empresa tenga por cada negocio; ya que en función ella, la motivación de ésta para aumentar o reducir el nivel de competencia variará. Cada empresa tiene una “esfera de influencia”, donde no todos los mercados tienen la misma importancia para ella (Gimeno, 1999).

En resumen, el contacto multimercado modifica las formas de competencia de las empresas. Cada empresa tendrá la posibilidad de amenazar no sólo en el mercado donde tiene lugar una acción competitiva, sino también en los otros mercados en función de su presencia internacional y de su cartera de productos.

#### *Estrategia basada en la acción*

La *estrategia basada en la acción* analiza la interdependencia estratégica en un solo mercado; esto es, se estudia cómo las empresas compiten entre sí en un mercado y cómo usan sus estrategias para construir ventajas competitivas sobre sus competidores (Grimm y Smith, 1997). Por tanto, se estudian tanto las acciones como las reacciones de las empresas rivales en un mercado (Chen et al, 1992; Chen y MacMillan, 1992). A diferencia de otras corrientes de pensamiento, la dinámica competitiva tiene un enfoque a un nivel micro, donde la unidad de análisis es la empresa, sus acciones y las reacciones de los competidores.

La investigación sobre la estrategia basada en la acción demuestra la capacidad de integrar argumentos de diferentes corrientes de pensamiento; como los modelos de procesamiento de información organizativa (Smith et al., 1991), la teoría de juegos (Chen y MacMillan, 1992) o la psicología<sup>5</sup> (Chen y Miller, 1994), entre otros; para crear una única corriente de investigación con un fuerte enfoque en la empresa y en la interacción competitiva (Hoskinsson et al. 1999).

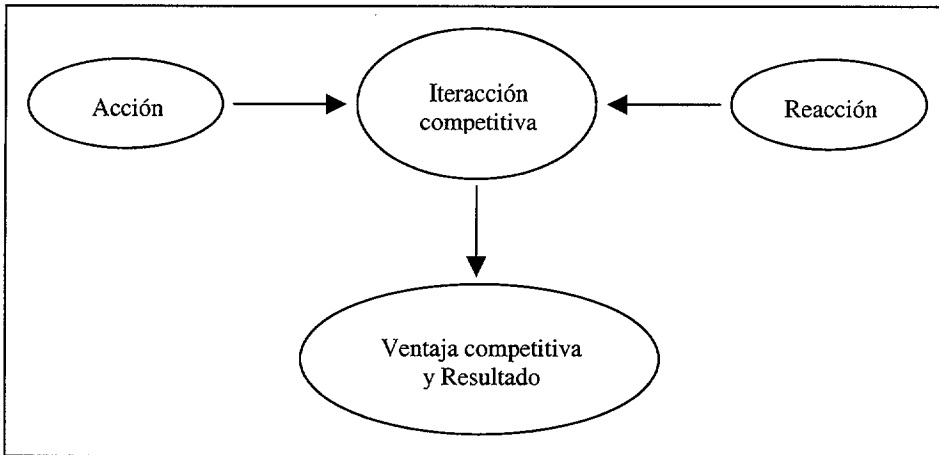
## **1.6 Enfoque de la estrategia basada en acciones**

Se define una acción competitiva como un movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una empresa para mejorar su posición (Chen et al., 1992; Chen y MacMillan, 1992; Smith et al., 1992). Ejemplos de movimientos competitivos son las decisiones concretas sobre cambios en los precios, alteraciones en la línea de productos o lanzamiento de nuevas campañas de promoción, entre otros, (Smith et al. 1992; Chen y MacMillan, 1992; Young, 1993). Asimismo, una respuesta competitiva es un contramovimiento específico y detectable, promovido por una acción inicial, que una empresa lleva a cabo para defender o para mejorar su posición en la industria (Chen et al, 1992; Chen y MacMillan, 1992; Chen y Hambrick, 1995). El gráfico 1.4 expone la relación básica del enfoque de la estrategia basada en acciones respecto a la iteración competitiva.

---

<sup>5</sup>Así , por ejemplo, Chen y Miller (1994) utilizaron la teoría denominada, en inglés, “expectancy-valence”

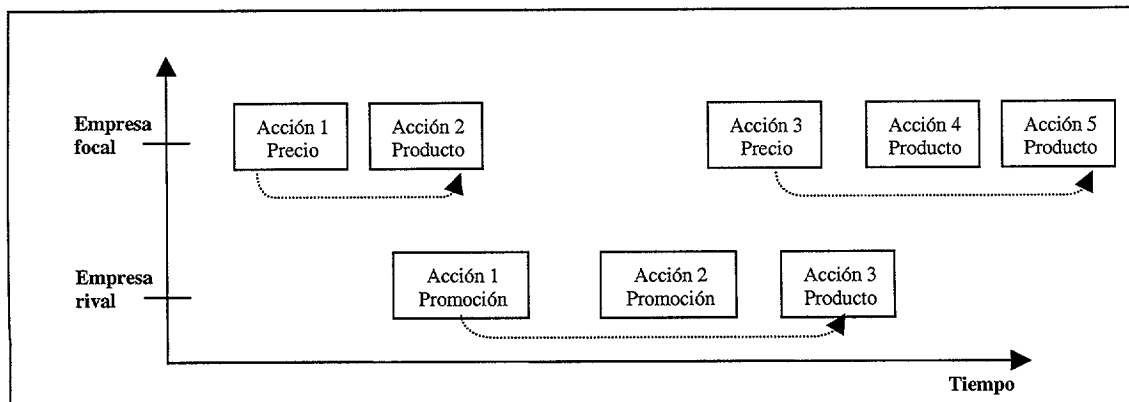
**Gráfico 1.4**  
**MODELO DE DINÁMICA COMPETITIVA**



Fuente: Smith et al. (1992; pg.9)

No obstante, las empresas habitualmente no llevan a cabo una acción competitiva en solitario, sino un conjunto de movimientos ordenados e ininterrumpidos; esto es, lo que se ha denominado ataque competitivo (Abbott, 1990; Ferrier, 2000; Ferrier, 2001; Ferrier y Lee, 2002). Esta definición es una extensión importante en la literatura de la estrategia basada en acciones, ya que permite profundizar en la interdependencia entre rivales en cuanto a las acciones iniciadas y posteriores reacciones (Chen et al., 1992; Smith et al., 1992; Ferrier, 2001; Ferrier y Lee, 2002). El gráfico 1.5 expone una serie de movimientos competitivos llevados a cabo por dos empresas en un sector; según esta definición la empresa focal ha realizado dos ataques competitivos y la empresa rival uno.

**Gráfico 1.5**  
**EVOLUCIÓN DE LA COMPETENCIA**



Fuente: Ferrier (2001, pg. 860)

### 1.6.1 La conducta competitiva: acciones y reacciones

La literatura sobre la estrategia basada en acciones considera que el principal vehículo por el cual las empresas toman posiciones en el mercado son los movimientos competitivos, tanto acciones como reacciones (Ferrier et al., 2001). Por ello, esta corriente de pensamiento ha identificado algunas características específicas de las acciones y reacciones competitivas, para así comprender la interacción estratégica entre rivales en un sector, analizar su conducta competitiva y describir las implicaciones en el resultado de las empresas.

#### *Acciones competitivas*

Una acción competitiva es un movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado iniciado por una empresa para mejorar su posición en éste (Chen et al., 1992; Smith et al., 1992; Ferrier et al., 1999). En la literatura sobre estrategia basada en la acción se aprecian tres niveles: uno que analiza cada movimiento, otro que observa

todas las acciones competitivas en un periodo de tiempo y el último que estudia secuencias de acciones.

A nivel individual, se han estudiado las características asociadas a cada acción en particular. Las principales dimensiones analizadas han sido:

- a) *El tipo de acción.* Recoge el contenido informativo de cada movimiento; esto es, puede identificar la categoría específica a la que pertenece cada acción: precios, marketing, lanzamiento de nuevos productos o servicios o capacidad<sup>6</sup> (Smith et al., 1991; Chen y MacMillan, 1992; Derfus, 2001) o, simplemente, distinguir su carácter estratégico o táctico (Miller y Chen, 1994; Chen et al., 1992, Smith et al., 1991).
- b) *Tiempo de ejecución.* Esta característica muestra la rapidez o lentitud con la que una empresa implanta una acción determinada (Chen et al., 1992; Chen y Hambrick, 1995).
- c) *Visibilidad en el mercado.* Esta propiedad revela la claridad con la que los distintos agentes de un mercado aprecian un movimiento de una empresa (Chen y Miller, 1994; Chen y Hambrick, 1995).
- d) *Impacto en el mercado.* Refleja la influencia de una acción sobre los competidores de la empresa que la ha iniciado (Chen et al., 1992).

---

<sup>6</sup> Junto a estas categorías se suelen incluir otras específicas del sector objeto de estudio.

- e) *Impacto en un rival*. Esta dimensión se refiere al grado en el cuál una acción determinada afecta a los mercados clave de un competidor (Chen y Miller, 1994; Chen et al., 1992).
- f) *Dificultad de respuesta*. Revela la facilidad con la que un rival puede frente una acción competitiva (Chen y Miller, 1994).

La tabla 1.2 resume brevemente las principales dimensiones de la actividad competitiva mencionadas con anterioridad.

**Tabla 1.2**  
**DIMENSIONES DE LAS ACCIONES COMPETITIVAS, NIVEL INDIVIDUAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Trabajos</b>
TIPO DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios, marketing, cambios en la cartera de productos etc.</li> <li>• Estrategias versus tácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derfus (2001), Ferrier(1995)</li> <li>• Miller y Chen (1994), Chen et al. (1992), Smith et al. (1991)</li> </ul>
TIEMPO DE EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez o lentitud en ejecutar una acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chen y Hambrick (1995), Chen et al. (1992)</li> </ul>
VISIBILIDAD EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de información disponible sobre una acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chen y Hambrick (1995), Chen y Miller (1994)</li> </ul>
IMPACTO EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto sobre los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chen et al. (1992)</li> </ul>
IMPACTO EN UN RIVAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en el cuál afecta a un competidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chen y Miller (1994), Chen et al. (1992)</li> </ul>
DIFICULTAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad con que un rival responde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chen y Miller (1994)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A nivel agregado, se presta atención a la relación que existe entre las distintas acciones que componen la estrategia competitiva de una empresa. Las principales dimensiones estudiadas han sido:

- a) *Intensidad competitiva*. Recoge la agresividad de una empresa en cuanto al lanzamiento de acciones al mercado (Miller y Chen, 1994; Young et al., 1996;



Ferrier et al., 1999). Esta característica, pero con signo contrario, se ha denominado inercia competitiva (Chen y Hambrick, 1995).

- b) *Simplicidad competitiva*. Esta dimensión refleja la tendencia de las empresas a centrarse en una misma práctica competitiva (Miller y Chen, 1996; Ferrier et al., 1999). Una conducta competitiva simple no implica inercia, ya que un repertorio simple puede ser consecuencia de un nivel muy activo en la toma de decisiones (Miller y Chen, 1996).
- c) *Heterogeneidad competitiva*. Revela el grado en el que la conducta competitiva de una empresa difiere de la que llevan a cabo sus rivales (Ferrier et al., 1999).

La tabla 1.3 recoge las principales dimensiones de la actividad competitiva a nivel agregado.

**Tabla 1.3**  
**DIMENSIONES DE LAS ACCIONES COMPETITIVAS, NIVEL AGREGADO**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Trabajos</b>
INTENSIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abundancia de acciones competitivas lanzadas al mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Young et al. (1996), Chen y Hambrick (1995), Miller y Chen (1994)</li> </ul>
SIMPLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variedad en los tipos de acciones de una empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miller y Chen (1996), Ferrier et al. (1999)</li> </ul>
HETEROGENEIDAD COMPETITIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencia entre la actividad competitiva de una empresa y la de sus rivales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferrier et al. (1999)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Por motivos operativos, la mayor parte de trabajos empíricos han analizado la conducta competitiva en periodos de tiempo anuales. Sin embargo, a nivel teórico, las empresas pueden iniciar un conjunto de movimientos competitivos relacionados entre sí y

cuya duración sea superior o inferior a un año. En este sentido, Ferrier (2000, 2001) y Ferrier y Lee (2002) han introducido un concepto: el ataque competitivo, que se define como una secuencia de movimientos competitivos, ya sean acciones o reacciones, ordenados e interrumpidos. En este nivel de agregación se han analizado no sólo las dimensiones intensidad, simplicidad o heterogeneidad competitiva sino algunas específicas de este nivel (Ferrier, 2001; Ferrier y Lee, 2002), como:

- a) *Intensidad del ataque.* Es una dimensión de la conducta competitiva que tiene en cuenta la agresividad de una empresa en un ataque determinado (Ferrier et al., 2002; Ferrier, 2001; Ferrier, 2000).
- b) *Duración del ataque.* Revela el tiempo que tarda una empresa en llevar a cabo un ataque competitivo (Ferrier, 2001).
- c) *Simplicidad del ataque.* Recoge la tendencia a utilizar un mismo tipo de acciones competitivas en un ataque (Ferrier, 2001).
- d) *Predictibilidad estratégica.* Esta característica muestra si una secuencia de acciones en un ataque competitivo es parecida o diferente a las del ataque anterior (Ferrier, 2001; Ferrier y Lee, 2002; Ferrier, 2000).

La tabla 1.4 recoge las principales dimensiones de la actividad competitiva desde un nivel de “ataque competitivo”.

**Tabla 1.4**  
**DIMENSIONES DE LAS ACCIONES COMPETITIVAS, NIVEL ATAQUE COMPETITIVO**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Trabajos</b>
INTENSIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones en un ataque competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferrier y Lee (2002), Ferrier (2001), Ferrier (2000)</li> </ul>
DURACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo que dura un ataque competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferrier (2001)</li> </ul>
SIMPLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra la relación entre las acciones de un ataque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferrier (2001)</li> </ul>
PREDICTIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja si la secuencia de acciones en un ataque es parecida o no al ataque anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferrier (2001); Ferrier y Lee (2002); Ferrier (2000)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Reacciones competitivas*

Una empresa puede responder a las acciones que han iniciado sus competidores con la finalidad de defenderse o mejorar su posición en la industria (Porter, 1980; Chen y MacMillan, 1992; Young, 1993). Por ello, la otra parte de la unidad de análisis en la literatura de la estrategia basada en acción es la “reacción”.

Las principales dimensiones que se han utilizado en la literatura han sido:

- Tendencia a responder.* No todas las acciones que inicia una empresa tienen igual repercusión sobre sus rivales; por lo tanto esta dimensión tiene en cuenta la intención de las empresas a reaccionar ante una acción de sus rivales (Smith et al., 1991; Chen y Hambrick, 1995; Chen et al., 1992; Chen y Miller, 1994).
- Tendencia a imitar.* Esta dimensión analiza si los rivales tienden a copiar la acción por la que están contraatacando o no (Smith et al., 1991; Chen et al., 2002).

- c) *Tiempo de respuesta.* Refleja bien el tiempo que las empresas tardan en anunciar una respuesta y en ejecutar una respuesta anunciada, bien el orden en el cuál anuncian la respuesta (Chen y Hambrick, 1995; Chen et al., 2002; Smith et al., 1991; Lee et al., 2000).
- d) *Visibilidad de una respuesta.* Recoge en qué medida una reacción ha tenido repercusión en un mercado, esto es, ha sido conocida por sus rivales y por los demás agentes del mercado (Chen y Hambrick, 1995).

La tabla 1.5 muestra un resumen de las principales dimensiones sobre las reacciones competitivas analizadas en la literatura de dinámica competitiva

**Tabla 1.5**  
**DIMENSIONES DE LAS REACCIONES COMPETITIVAS**

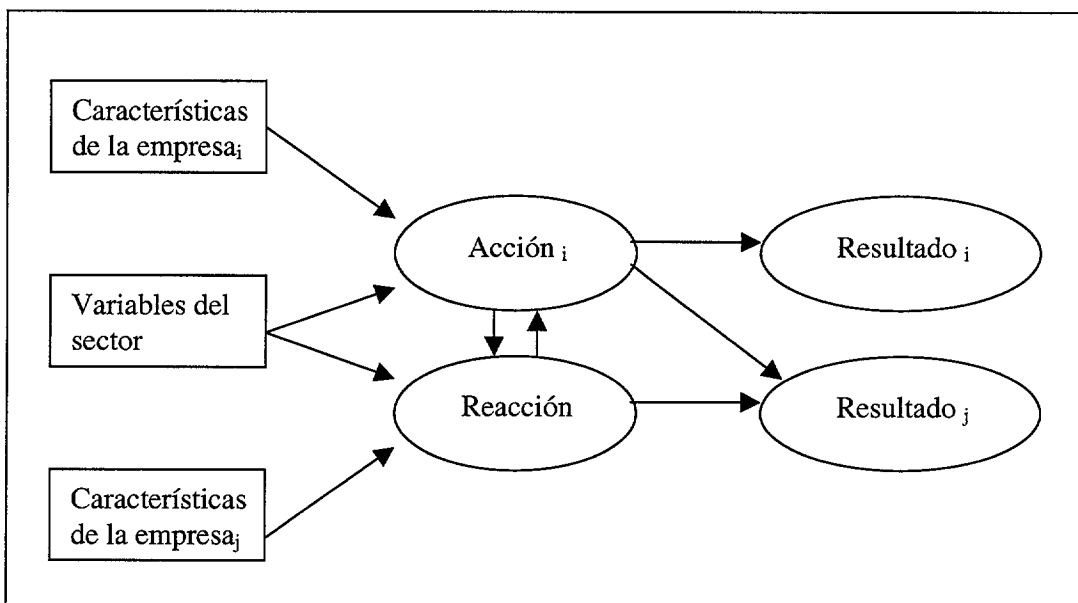
Dimensión	Definición	Trabajos
TENDENCIA A RESPONDER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intención de actuar ante movimientos de tus rivales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Smith et al. (1991), Chen y Miller (1994), Chen et al. (1992), Chen y Hambrick (1995), Chen et al. (2002),</li></ul>
TENDENCIA A IMITAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intención de imitar los movimientos de tus rivales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Smith et al. (1991), Chen et al. (2002)</li></ul>
TIEMPO DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempo u orden en el anuncio</li><li>• Tiempo en la ejecución</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Smith et al (1989), Smith et al. (1991), Chen et al. (1992),Chen y Hambrick (1995), Lee et al. (2000), Chen et al. (2002)</li></ul>
VISIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de información disponible sobre una reacción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chen y Hambrick (1995)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

La investigación sobre la estrategia basada en la acción ha analizado, teórica y empíricamente, qué factores, organizativos y estructurales, influyen en las dimensiones de la conducta competitiva mencionadas en las páginas anteriores (Smith et al., 1991; Miller y

Chen, 1994; Chen y Hambrick, 1995, entre otros). Asimismo, ha estudiado la interdependencia estratégica de los competidores; en concreto, los efectos de las acciones de unas empresas en las reacciones de sus rivales (Chen et al., 1992; Chen y Miller, 1994; Chen et al., 2002). Finalmente, otras investigaciones han estudiado la conducta competitiva y los resultados (Miller y Chen, 1994; Chen y Hambrick, 1995; Young et al., 1996; Ferrier, 2001, entre otros). El gráfico 1.6 presenta todas las relaciones que han sido objeto de análisis en los trabajos empíricos, un resumen de las cuales se presenta en la tabla 1.6<sup>7</sup>.

**Gráfico 1.6**  
**ESTRATEGIA BASADA EN ACCIONES**



Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Inicialmente, la investigación empírica en el área de estrategia sobre dinámica competitiva se centró en el estudio de casos (Bettis y Weeks, 1987), además se realizaron encuestas y entrevistas a una pequeña muestra de participantes claves en la industria (MacMillan et al., 1985; Smith et al. 1989). No obstante, a principios de los años noventa, los nuevos trabajos empíricos de la estrategia basada en acciones han introducido una nueva técnica, el análisis de contenido estructurado, aplicada a fuentes de información secundarias (Jauch et al., 1980). Esto ha permitido el desarrollo de nuevas bases de datos y el avance en el estudio de la dinámica de la conducta competitiva de una empresa y sus competidores. Con esta nueva metodología se puede identificar las acciones y las reacciones de las empresas con la información disponible en las noticias de prensa, en las revistas o en cualquier otro material publicado. Sin embargo, es destacable que la mayoría de las aplicaciones empíricas se hayan realizado en el sector aéreo en EE.UU.

**Tabla 1.6**  
**EVIDENCIA EMPÍRICA: ESTRATEGIA BASADA EN LA ACCIÓN**

TRABAJO	SECTOR ANALIZADO	MUESTRA	PERIODO DE ESTUDIO	BASES DE DATOS	Nº DE TIPOS DE MOVIMIENTOS	TOTAL DE MOVIMIENTOS	MÉTODO EMPLEADO
Smith, Grimm, Gannon y Chen (1991)	Sector aéreo en EE.UU.	32 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones, 104 observaciones	1979-1986	Análisis de contenido estructurado (ACE) al Aviation Daily	16	191 acciones 418 respuestas	Regresión múltiple por mínimos cuadrados generalizados (m.c.g.)
Chen y MacMillan (1992)	Sector aéreo en EE.UU.	32 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1979-1986	ACE al Aviation Daily Airport activities statistics of certified route carriers Encuesta a ejecutivos	16	856 acciones (103 provocaron reacción) 203 respuestas	Regresión logística usando mínimos cuadrados ordinarios (m.c.o.)
Chen, Smith y Grimm (1992)	Sector aéreo en EE.UU.	32 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1979-1986	ACE al Aviation Daily Encuesta a expertos	16	191 acciones 418 respuestas	Regresión múltiple por m.c.o.
Gannon, Smith y Grimm (1992)	Sector aéreo en EE.UU.	197 observaciones	1979-1986	ACE al Aviation Daily Air carrier financial statistics World directory Dun and Bradstreet corporate directory	15		Análisis Tobit
Chen y Miller (1994)	Sector aéreo en EE.UU.	18 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1979-1986	ACE al Aviation Daily Encuesta a expertos	14	780 acciones 222 respuestas	Análisis de correlación y de regresión múltiple
Miller y Chen (1994)	Sector aéreo en EE.UU.	18 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1979-1986	ACE al Aviation Daily Encuesta a expertos	21	963	Modelo heterocedástico y autoregresivo de Kmenta con la transformación de Cochran-Orcutt
Chen y Hambrick (1995)	Sector aéreo en EE.UU.	28 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1985-1986	ACE al Aviation Daily Encuesta a expertos	17	396	T-tests y análisis multivariante de varianza (MANOVA)
Miller y Chen (1996)	Sector aéreo en EE.UU.	18 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1979-1986	ACE al Aviation Daily	21	891	Kmenta's autoregressive heteroscedastic model with Prais-Winsten transformation

Continuación...

TRABAJO	SECTOR ANALIZADO	MUESTRA	PERIODO DE ESTUDIO	BASES DE DATOS	Nº DE TIPOS DE MOVIMIENTOS	TOTAL DE MOVIMIENTOS	MÉTODO EMPLEADO
Young et al. (1996)	Industria del software	345 observaciones empresa-año	1983-1991	ACE al Predicasts F&S Index	4	1903	Regresión múltiple
Ferrier et al. (1999)	41 industrias diferentes	Empresa 1 y 2 (ingresos mayores a \$500 mil millones)	1987-1993	ACE al Predicasts F&S Index	6	4876	Regresión m.c.g. con la transformación de Cochran-Orcutt Análisis de regresión Cox proportional hazards
Lee, Smith, Grimm y Schomburg (2000)	3 industrias diferentes	105 empresas, para un análisis, y 77 empresas, para otro	1975-1990	ACE al Predicasts F&S Index Center for research in security prices (CRSP)			Event study methodology
Ferrier (2001)	16 industrias diferentes	Empresa 1 o 2 en Fortune 500 o en Ward's Business Directory 224 observaciones empresa-año	1987-1993	ACE al Predicasts F&S Index Dun & Bradstreet Book of Corporate manag. Compustat Ward's Business directory	6		Regresión con la técnica PROC MIXED
Ferrier y Lee (2002)	11 industrias diferentes	Empresa 1 o 2 en Fortune 500 o en Ward's Business Directory 154 observaciones empresa-año	1987-1993	ACE al Predicasts F&S Compustat Ward's Business directory Dun and Bradstreet	6	4600	Regresión múltiple
Ferrier et al. (2002)	39 industrias diferentes en EE.UU.	Empresa 1 o 2 en Fortune 500 o en Ward's Business Directory	1987-1993	ACE al Predicasts F&S Compustat Ward's Business directory Dun and Bradstreet			
Chen et al. (2002)	Sector aéreo en EE.UU.	32 empresas mayores, con ingresos mayores a \$100 mil millones	1979-1986	ACE al Aviation Daily Encuesta a expertos	14	816 acciones y 203 respuestas	Regresión logística Regresión múltiple por m.c.o.

Fuente: Elaboración propia





### 1.6.2 Características de la empresa y su efecto en la conducta competitiva

La estrategia basada en la acción sostiene que la conducta competitiva, entendida como una secuencia de acciones y reacciones, es la que permite la obtención de ventajas competitivas generadoras de beneficios en el largo plazo. Por lo tanto, el tipo de movimientos que una empresa lance al mercado vendrá determinado, en gran medida, por la estrategia que siga. Además, es previsible que las variables organizativas de una empresa, también influyan en las decisiones sobre qué acciones iniciar para mejorar la posición competitiva de ésta. Por último, los resultados obtenidos en un momento del tiempo, probablemente, serán determinantes de la conducta competitiva futura. De acuerdo con ello, hemos agrupado las principales características de una empresa analizadas en la literatura en estratégicas, organizativas y de resultado (la tabla 1.7 resume los trabajos que han analizado estas características; que posteriormente se analizarán en detalle).

**Tabla 1.7**  
**CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA QUE AFECTAN A LA CONDUCTA COMPETITIVA**

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	TRABAJOS
ESTRATÉGICAS	TAMAÑO	Miller y Chen (1994), Chen y Hambrick (1995), Miller y Chen (1996), Chen et al. (2002)
	EDAD	Miller y Chen (1994), Miller y Chen (1996)
	EXPERIENCIA PREVIA	Miller y Chen (1994), Miller y Chen (1996)
	ORIENTACIÓN AL MERCADO	Smith et al. (1991)
	ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN	Young et al. (1996)
ORGANIZATIVAS	COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO	Smith et al. (1991), Miller (1993), Hambrick et al. (1996), Miller y Chen (1994), Miller y Chen (1996), Ferrier (2001)
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Smith et al. (1991)
	RECURSOS OCIOSOS	Smith et al. (1991), Ferrier (2001)
DE RESULTADO	RESULTADO PASADO	Miller y Chen (1994), Hambrick et al. (1996), Ferrier (2001), Ferrier et al. (2002)

Fuente: Elaboración propia

### *Variables estratégicas*

En este grupo se incluyen aquellas características relativas al tamaño, el conocimiento acumulado por la empresa, ya sea como consecuencia de la edad o de la experiencia compitiendo y la orientación estratégica, tanto interna como externa; así como sus decisiones de crecimiento.

El *tamaño* se ha considerado una de las variables críticas a la hora de moderar la relación entre estrategia y resultados (Hofer, 1975; Ginsberg y Venkatramana, 1985). Cabe esperar que los directivos de empresas grandes ignoren las amenazas de sus rivales más débiles (Wright, 1979), disminuyendo así su actividad competitiva. Además, el hecho de que algunas de las ventajas teóricas del tamaño organizativo son las economías de escala y de alcance (Woo y Cooper, 1981), lleva a que algunas empresas de gran tamaño prefieran aprovechar estas ventajas con los productos actuales y decidan retrasar nuevos movimientos como la ampliación de su cartera de productos. Sin embargo, las empresas de menor tamaño pueden variar los niveles producción más fácilmente (Fiegenbaum y Karnani, 1991) y modificar precios (MacMillan et al., 1982; Tellis, 1989), lo que las dota de una mayor flexibilidad para lanzar nuevos movimientos competitivos.

Lo anterior se ha probado empíricamente, esto es, las empresas de menor tamaño son competitivamente más activas (Chen y Hambrick, 1995; Miller y Chen, 1994); sin embargo, Miller y Chen (1996) obtienen una relación contraria, esto es, las empresas grandes son menos propensas a la inercia competitiva; por su parte, Young et al. (1996) no

han encontrado ninguna de las dos relaciones significativa. En definitiva, la relación entre tamaño e intensidad competitiva no está clara en la literatura.

Se ha contrastado que las empresas más pequeñas ejecutan sus acciones más rápidamente que las grandes, probablemente por la evidencia de que su conducta es más simple (Miller y Chen, 1996); aunque la visibilidad de sus movimientos será menor (Chen y Hambrick, 1995).

De igual manera el tamaño es una característica estratégica que afecta positivamente a la cantidad y al tiempo de respuestas que una empresa decide iniciar. En concreto, se ha obtenido que las empresas de mayor tamaño responden más a los ataques de sus rivales y son más rápidas en anunciar sus reacciones (Chen y Hambrick, 1995). Sin embargo, no queda probado que éstas sean más lentas en la ejecución de las respuestas anunciadas ni que la visibilidad de sus reacciones sea mayor que la de las empresas de mayor tamaño (Chen y Hambrick, 1995).

Finalmente el tamaño de la empresa que lanza una acción influirá en las respuestas de sus rivales. En concreto, el hecho de que sean empresas grandes las que inician un movimiento en el mercado provocará un efecto positivo en la probabilidad de respuesta por parte de sus competidores y las respuestas serán una imitación de las acciones iniciales (Chen et al., 2002).

A priori, podría pensarse que la *edad* también puede influir en la actividad competitiva de una empresa, aunque no existen contrastes que lo soporten. La teoría predice que las empresas de mayor edad confiarían en las rutinas y en los procesos burocráticos creados por ellas mismas, lo que contribuiría a una mayor inercia (Thompson, 1961). Asimismo, las organizaciones más jóvenes no habiendo tenido tiempo de elegir los movimientos preferidos, necesitarían lanzar diversas acciones para descubrir las que resultan mejor en el entorno donde están operando (Aldrich y Auster, 1986, Miller y Chen, 1996). Además, las nuevas empresas que entran a un mercado puede que estén especialmente motivadas para evitar los riesgos de implantar un repertorio simple de acciones (Singh et al., 1986). En cualquier caso, Miller y Chen (1996) no han podido encontrar soporte a ninguna de estas hipótesis.

Otra variable estratégica que puede afectar a la conducta competitiva es la *experiencia* de una organización en un mercado determinado. Aquellas empresas que están acostumbradas a implantar muchas acciones competitivas serían propensas, en principio, a desarrollar una mayor actividad que aquéllas con menos experiencia (Camburgey et al., 1993; Miller y Chen, 1994). Esto implica una relación negativa entre experiencia e inercia competitiva; algo que Miller y Chen (1994) no han podido probar empíricamente. En cuanto a la simplicidad, teóricamente se postula que la experiencia de las empresas hace que los directivos aprendan sobre una amplia variedad de métodos competitivos (Miller y Chen, 1994) y, posteriormente, lleven a cabo un repertorio de acciones más complejo. En consecuencia, la relación entre experiencia y simplicidad competitiva en este caso sería negativa, lo que se ha contrastado empíricamente (Miller y Chen, 1996).

En la actualidad, parece importante que las empresas presten atención al entorno donde compiten, esto es, a sus clientes y rivales; lo que es lo mismo, que tengan una *orientación hacia el mercado* (Kotler, 1997; Kotler y Armstrong, 2001). Un negocio orientado al mercado estará continuamente examinando posibles fuentes de ventaja competitiva que creen un valor superior para los clientes actuales y potenciales (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990).

Las empresas que conocen las actividades de sus rivales pueden aprender de aquéllas que el mercado valora positivamente y, por el contrario, evitar el resto. Asimismo, tener información de los movimientos de los rivales y su posible impacto permite prepararse para una posible respuesta competitiva que minimice los efectos adversos (Dickson, 1997; Smith et al., 2001). Empíricamente se ha constatado que una orientación al mercado aumenta la probabilidad de respuesta, reduce el tiempo que tarda en responder y el orden en el que responderá (Smith et al, 1991).

Finalmente, la literatura ha hecho hincapié en la importancia que tienen las *actividades de cooperación* en la conducta competitiva de las empresas. El establecimiento de alianzas y acuerdos o la pertenencia a una red estratégica se reconocen como recursos valiosos, inimitables y sin sustitutivos así como medios para paliar la carencia de recursos estratégicos de los que por sí misma no dispondría (Gulati et al. 2000). Por tanto, el hecho de que los acuerdos de cooperación proporcionen acceso a una mayor cantidad de recursos, tanto tangibles como intangibles, influye positivamente en la agresividad competitiva (D'Aveni, 1994; Koh y Venkatraman, 1991). Young et al. (1996) muestran, para la

industria del software, que las empresas rivales que más han colaborado entre sí son las que más acciones han lanzado al mercado.

#### *Variables organizativas*

Son aquellas características relacionadas con la configuración de la empresa, esto es, la composición del equipo directivo, la estructura o los recursos ociosos de los que disponga.

La *composición del equipo directivo* puede ser determinante en la conducta competitiva de una empresa. La investigación disponible sobre el papel de los directivos en la interpretación del entorno y la formulación de la estrategia han sido las bases teóricas utilizadas para analizar esta relación (Ferrie et al., 2001; Amason, 1996; Barr et al., 1992). Diversas características del equipo directivo, como el tamaño, formación o nivel de experiencia, entre otras, han sido objeto de estudio.

El efecto del tamaño sobre las acciones de las empresas puede ir en dos direcciones. Por un lado, un equipo directivo compuesto por numerosos miembros posee más conocimientos que puede emplear en la toma de decisiones (Hambrick y D'Aveni, 1992; Haleblan y Finkelstein, 1993); pero, por otro lado, la coordinación, la comunicación y la posibilidad de llegar a un acuerdo se hacen más difíciles (Wagner, 1995; Shaw, 1981; Smith et al., 1994). Así, los trabajos empíricos parecen dar soporte al segundo argumento, al comprobar que las empresas con mayores equipos directivos son menos propensas a

responder a los ataques de sus rivales (Hambrick et al., 1996). Al mismo tiempo llevan a cabo acciones menos visibles y de carácter táctico (Hambrick et al., 1996).

El nivel de experiencia y la educación del equipo directivo están relacionados con el conocimiento y las habilidades en la formulación estratégica (Hambrick y Mason, 1984). Es previsible que los directivos que llevan años operando en un sector determinado conozcan las actividades que mejor y peor funcionan y desarrollen unas preferencias sobre las que implantar en el futuro; esto limitaría la flexibilidad a la hora de buscar nuevas formas de competir (Hitt y Barr, 1989). Pese a lo que se esperaba, se ha comprobado que la experiencia del equipo directivo se relaciona positivamente con la complejidad de la conducta competitiva (Miller y Chen, 1996). Asimismo, se encontró que era menos probable que respondieran y, si lo hacían, tardaran más que los equipos menos experimentados (Smith et al., 1991).

Una mayor formación académica, previsiblemente, se relaciona con una mayor receptividad hacia nuevas innovaciones estratégicas (Kimberly y Evansiko, 1981). Existe evidencia empírica de que los equipos directivos con un alto nivel de educación prefieren las acciones estratégicas, pero pocas en cantidad, lo que las hace poco visibles; (Hambrick et al., 1996). Por el contrario, y pese a lo que pudiera esperarse, es más probable que las organizaciones gestionadas por equipos con un alto nivel de educación imiten las acciones de sus competidores (Smith et al., 1991) y respondan a los ataques de sus rivales (Hambrick et al., 1996).

Finalmente, se ha estudiado el efecto de la heterogeneidad del equipo directivo en las acciones de la empresa. La heterogeneidad es un concepto que abarca tanto la experiencia y las perspectivas cognitivas como la formación de los directivos (Ferrier, 2001; Ferrier et al., 2001). Así se presume que un equipo homogéneo facilita la comunicación informal, el diálogo y el consenso en la toma de decisiones (Knight et al., 1999; Simons et al., 1999). Se ha contrastado que los equipos de alta dirección homogéneos tardan menos tiempo en decidir e implantar acciones y reacciones que los heterogéneos (Hambrick et al., 1996); sin embargo, son menos activos y la conducta competitiva que implantan es más simple (Miller, 1993; Miller y Chen, 1996; Miller y Chen, 1994). Además, Ferrier (2001) comprobó que los grupos de alta dirección heterogéneos se relacionaban positivamente con la complejidad y negativamente con la duración; sin embargo, no pudo probar que éstos realizaran ataques competitivos más intensos y menos predecibles.

Asimismo, la *estructura organizativa* puede influir en las acciones y reacciones de las empresas. La estructura puede incluir muchas dimensiones, pero un aspecto crítico para analizar la capacidad de obtener y transformar la información del mercado es la complejidad, esto es, la cantidad de niveles organizativos y departamentos respecto el tamaño total de la empresa (Smith et al., 1991; Miles, 1980). El hecho de que una organización sea muy compleja puede dificultar la toma de decisiones y reducir la flexibilidad a la hora de reaccionar ante posibles acciones de los rivales (Ferrie et al. 2001). Empíricamente, se ha visto que la complejidad organizativa está relacionada negativamente con la probabilidad de anunciar una respuesta y positivamente con el orden



en el que la empresa responderá a una acción determinada (Smith et al., 1991). No obstante, no se ha podido comprobar que esta característica aumente el tiempo en el que una empresa tarda en anunciar una respuesta (Smith et al., 1991).

Los *recursos ociosos* son aquellos activos, tangibles o intangibles, que posee una empresa y no está utilizando (Bourgeois, 1981; Ferrier et al., 2001). La literatura basada en la acción distingue entre recursos fungibles y no fungibles<sup>8</sup>; los primeros son inversiones en activos fijos relacionados con la capacidad productiva o la distribución y los segundos son activos “líquidos” que pueden ser utilizados en cualquier momento en otras actividades que desempeñe la empresa (Ferrier et al., 2001; Ferrier, 2001). Los primeros reducirían la flexibilidad y la capacidad de movimiento de la empresa (Smith et al., 1991) y los últimos facilitarían la innovación estratégica en la empresa (Cyert y March, 1963). Por un lado, Ferrier (2001) comprueba empíricamente que la posesión de recursos “líquidos”, o no fungibles, permite que las empresas realicen ataques competitivos de mayor duración y con una mayor cantidad de acciones competitivas en cada uno; pero no se ha podido demostrar que dichos ataques fueran más complejos y menos predecibles (Ferrier, 2001). Además, la posesión de estos recursos hacía que las empresas fueran menos propensas a imitar las acciones de sus rivales y, contrariamente a la hipótesis esperada, se encontró que las empresas reducían la probabilidad de respuesta (Smith et al., 1991). Por otro lado, se comprueba que las empresas con recursos fungibles reducían la tendencia a responder y, de hacerlo, tardaban más tiempo que sus rivales (Smith et al., 1991).

---

<sup>8</sup> Los términos en inglés son “absorbed” y “unabsorbed”

*Variables de resultados*

A pesar de que una gran cantidad de estudios en dirección estratégica y economía industrial ha tratado a los *resultados* como una consecuencia de la actividad competitiva, es previsible que los resultados pasados influyan en los nuevos movimientos que inicie una empresa (Thompson, 1967; Hill y Deeds, 1996), como investiga la dinámica competitiva. Con todo, no existe consenso respecto al signo de la relación entre resultado y conducta competitiva.

Por un lado, las finanzas corporativas o la teoría del aprendizaje consideran que los buenos resultados pasados pueden hacer que los directivos sean reacios al cambio (Fiegenbaum, 1990; Maksimovic y Zechner, 1991; Lant y Montgomery, 1987; Miller y Friesen, 1984), provocando una cierta inercia competitiva. En contrapartida, el fracaso puede incentivar a las empresas a modificar su estrategia competitiva con el deseo de mejorar su nivel de resultados (Cyert y March, 1963; Miller y Friesen, 1984; Lant y Mezias, 1992). De hecho, se ha probado empíricamente cómo las empresas con malos resultados tienden a aumentar su nivel de actividad competitiva (Miller y Chen, 1994; Young et al., 1996) y la duración de cada ataque competitivo (Ferrier, 2001).

En concreto, Miller y Chen (1994) han probado cómo esta relación se mantiene para acciones tácticas y, en menor medida, para acciones estratégicas. La teoría que subyace detrás de esta relación es que un mal resultado puede inducir el inicio de cambios tácticos, generalmente fáciles de implantar, como variaciones en la política de precios o en

las campañas de publicidad. Sin embargo, es más difícil que resultados malos originen nuevas acciones estratégicas, que requieren de una mayor dotación de recursos.

Asimismo, los buenos resultados de una empresa hacen que los directivos repitan la misma estrategia y las mismas rutinas en la toma de decisiones (Milliken y Lant, 1991), provocando un aumento de la simplicidad de sus movimientos competitivos (Argyris y Schon, 1978; Barr et al., 1992). La relación positiva entre resultados y simplicidad ha sido comprobada por Miller y Chen (1996).

Por otro lado, otras corrientes de investigación como la economía industrial han expuesto que para mantener los buenos resultados que han obtenido las empresas deben comportarse de forma agresiva en su política de precios (Gaskins, 1971), el lanzamiento de nuevos productos (Schmalensee, 1983), las campañas de publicidad (Comanor y Wilson, 1967) o sus decisiones de aumento de capacidad (Spence, 1977). Algunos trabajos dan soporte empírico a esta relación positiva entre el nivel de resultados y la actividad competitiva; en concreto, han probado que es menos probable que las empresas con malos resultados se comporten de forma agresiva en el mercado (Ferrier et al., 2002). Este autor comprueba que si el equipo directivo es heterogéneo, las empresas con malos resultados serán menos agresivas aún que si fuera homogéneo. Sin embargo, si éstas empresas se encuentran en industrias muy concentradas o con fuertes barreras a la entrada estarán más motivadas para competir de una forma más agresiva (Ferrier et al., 2002). En cualquier caso, no se ha podido comprobar que las empresas con buenos resultados lleven a cabo ataques competitivos de menor volumen, más simples o menos predecibles (Ferrier, 2001).

En cuanto al efecto sobre las respuestas competitivas, empíricamente se ha probado que las empresas con buenos resultados responden menos a las acciones competitivas de sus rivales y, cuando lo hacen tardan más (Hambrick et al., 1996).

Las tablas 1.8a y 1.8b resumen los principales resultados empíricos respecto al efecto de las principales variables organizativas sobre las acciones competitivas. Igualmente, las tablas 1.9a y 1.9b resumen los principales resultados empíricos del efecto de dichas variables organizativas sobre las reacciones competitivas.

**Tabla 1.8a**

**EVIDENCIA: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN LAS ACCIONES**

DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN	EFEECTO	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	TRABAJO
<i>Nivel individual</i>			
Tipo: táctico	+	Equipo directivo (tamaño)	Hambrick et al. (1996)
Tipo: estratégico	+	Equipo directivo (educación)	Hambrick et al. (1996)
Tipo: táctico	-	Resultado pasado	Miller y Chen (1994)
Tiempo (anuncio y ejecución)	+	Equipo directivo (heterogeneidad)	Hambrick et al. (1996)
Tiempo (ejecución)	+	Tamaño	Miller y Chen (1996)
Visibilidad	-	Tamaño	Chen y Hambrick (1995)
	+	Equipo directivo (tamaño)	Hambrick et al. (1996)
	-	Equipo directivo (educación)	Hambrick et al. (1996)
<i>Nivel agregado</i>			
Intensidad	-	Tamaño	Chen y Hambrick (1995), Miller y Chen (1994), Ferrier et al. (2002)
	+	Tamaño	Miller y Chen (1996)
	+	Acuerdos de colaboración	Young et al. (1996)
	+	Equipo directivo (heterogeneidad)	Hambrick et al. (1996)
	-	Resultado pasado	Miller y Chen (1994), Young et al. (1996)
	+	Resultado pasado	Ferrier et al. (2002)
Simplicidad	-	Tamaño	Miller y Chen (1996)
	-	Experiencia	Miller y Chen (1996)
	-	Equipo directivo (experiencia)	Miller y Chen (1996)
	-	Equipo directivo (heterogeneidad)	Hambrick et al. (1996)
	+	Resultado pasado	Miller y Chen (1996)
<i>Nivel "ataque"</i>			
Duración	-	Equipo directivo (heterogeneidad)	Ferrier (2001)
	+	Recursos ociosos (unabsorbed)	Ferrier (2001)
	-	Resultado pasado	Ferrier (2001)
Simplicidad	-	Equipo directivo (heterogeneidad)	Ferrier (2001)
	+	Resultado pasado	Ferrier (2001)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.8b

NO EVIDENCIA: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN LAS ACCIONES

DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN	EFEECTO	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	TRABAJO
<i>Nivel agregado</i>			
Intensidad	+/-	Tamaño	Young et al. (1996)
	-	Edad	Miller y Chen (1994)
	+	Experiencia	Miller y Chen (1994)
Simplicidad	+	Edad	Miller y Chen (1994)
<i>Nivel "ataque"</i>			
Intensidad	+	Equipo directivo (heterogeneidad)	Ferrier (2001)
Duración	-	Resultado pasado	Ferrier et al. (2002)
Simplicidad	-	Recursos ociosos (unabsorbed)	Ferrier (2001)
	+	Resultado pasado	Ferrier et al. (2002)
Predictibilidad	-	Equipo directivo (heterogeneidad)	Ferrier (2001)
	-	Recursos ociosos (unabsorbed)	Ferrier (2001)
	-	Resultado pasado	Ferrier et al. (2002)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1.9a**

**EVIDENCIA: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA QUE REACCIONA ANTE UNA ACCIÓN COMPETITIVA**

DIMENSIÓN DE LA REACCIÓN	EFEECTO	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	TRABAJOS
Tendencia a responder	+	Tamaño	Chen y Hambrick (1995)
	-	Edad	Miller y Chen (1994)
	+	Experiencia	Miller y Chen (1994)
	+	Orientación al mercado	Smith et al. (1991)
	-	Equipo directivo (tamaño)	Hambrick et al. (1996)
	-	Equipo directivo (experiencia)	Smith et al. (1991)
	+	Equipo directivo (educación)	Smith et al. (1991)
	-	Complejidad organizativa	Smith et al. (1991)
	-	Recursos ociosos	Smith et al. (1991)
	-	Resultado pasado	Hambrick et al. (1996)
Tendencia a responder imitando	+	Edad	Miller y Chen (1994)
	+	Equipo directivo (educación)	Hambrick et al. (1996)
	-	Recursos ociosos (unabsorbed)	Smith et al. (1991)
Tiempo de respuesta (anuncio)	-	Tamaño	Chen y Hambrick (1995)
	+	Equipo directivo (heterogeneidad)	Hambrick et al. (1996)
	-	Orientación al mercado	Smith et al. (1991)
	+	Equipo directivo (experiencia)	Smith et al. (1991)
	+	Complejidad organizativa	Smith et al. (1991)
	+	Recursos ociosos (absorbed)	Smith et al. (1991)
	+	Resultado pasado	Hambrick et al. (1996)
Visibilidad	-	Equipo directivo (tamaño)	Hambrick et al. (1996)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1.9b**

**NO EVIDENCIA: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA QUE REACCIONA ANTE UNA ACCIÓN**

DIMENSIÓN DE LA REACCIÓN	EFEECTO	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	TRABAJOS
Tiempo de respuesta (ejecución)	+	Tamaño	Chen y Hambrick (1995)
Tiempo de respuesta (anuncio)	-	Complejidad organizativa	Smith et al. (1991)
Visibilidad	+	Tamaño	Chen y Hambrick (1995)

Fuente: Elaboración propia

### 1.6.3 Características del sector y su efecto en la conducta competitiva

Las investigaciones sobre dirección estratégica han mostrado cómo las características de la industria pueden influir en la percepción que tienen las empresas sobre la intensidad de la competencia y, por ello, afectar a sus decisiones estratégicas (Dess y Beard, 1984; Keats y Hitt, 1988). Asimismo, la economía industrial ha probado que variables como las barreras a la entrada, la concentración o el crecimiento del sector intensifican la competencia y reducen el nivel medio de beneficios (Scherer y Ross, 1990). Por todo esto, los trabajos sobre la estrategia basada en la acción han estudiado el efecto de las características de la industria en la conducta competitiva de las empresa. La tabla 1.10 resume las principales variables analizadas.

**Tabla 1.10**  
**CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR QUE AFECTAN A LA CONDUCTA COMPETITIVA**

VARIABLES	TRABAJOS
BARRERAS A LA ENTRADA	Ferrier (2001)
CONCENTRACIÓN	Ferrier (2001)
CRECIMIENTO	Miller y Chen (1994), Miller y Chen (1996), Ferrier (2001)
DIVERSIDAD	Miller y Chen (1994), Miller y Chen (1996)
INCERTIDUMBRE	Miller y Chen (1996)
COOPERACIÓN	Young et al. (1996)

Fuente: Elaboración propia

#### *Barreras a la entrada*

De acuerdo con la economía industrial, las barreras a la entrada de una industria presionarán a los potenciales entrantes y tendrán un impacto sobre la intensidad de la competencia y el nivel de resultado de cada industria (Scherer y Ross, 1990). En concreto, las empresas que compitan en industrias con altas barreras a la entrada estarán menos motivadas a competir agresivamente (Ferrier et al., 2001). Empíricamente se ha visto cómo



en aquellas industrias con un alto nivel de concentración las empresas tienden a reducir el número de acciones para cada ataque competitivo y son más predecibles (Ferrier, 2001). Sin embargo, no encuentran relación entre las barreras a la entrada que existen en un sector y la duración y la complejidad de la conducta competitiva de las empresas que compiten en el mismo (Ferrier, 2001).

### *Concentración*

El nivel de concentración en una industria debería reducir la motivación de las empresas para competir agresivamente como consecuencia del potencial que proporciona para realizar acuerdos tácitos o explícitos entre ellas (Scherer y Ross, 1990; Young et al., 1996). Empíricamente, se ha obtenido que la concentración reduce la complejidad y aumenta la predictibilidad de los ataques competitivos de las empresas (Ferrier, 2001). No obstante, no se ha podido comprobar que el volumen y la duración de cada ataque sean mayores en mercados no concentrados (Ferrier, 2001).

### *Crecimiento*

Existen argumentos teóricos para anticipar la existencia tanto de una relación positiva como negativa entre el crecimiento del mercado y la actividad competitiva. Por un lado, los mercados en crecimiento presentan oportunidades para que los directivos de las empresas decidan comprometer los recursos en nuevos proyectos (Bylinsky, 1968). Por otro lado, ya se ha expuesto que son los mercados en declive los que motivan al cambio; es decir, cuando los directivos vean en peligro el nivel de resultados de sus empresas será cuando estén incentivados para cambiar sus movimientos competitivos (Miller, 1990;

Rogers, 1992). Empíricamente se ha visto que la simplicidad competitiva está relacionada positivamente con el crecimiento de un mercado (Miller y Chen, 1996).

Asimismo, se ha comprobado cómo los mercados en crecimiento influyen positivamente en el lanzamiento de nuevas acciones estratégicas; pero los ajustes tácticos no estarán motivados por las expansiones o recesiones del mercado (Miller y Chen, 1994). A su vez, existe evidencia de que cuando los mercados crecen son menos predecibles los ataques competitivos de las empresas (Ferrier, 2001). No obstante, no se ha podido comprobar la relación entre el crecimiento del mercado y el volumen, duración o complejidad de los ataques competitivos (Ferrier, 2001)

### *Diversidad*

La diversidad de un mercado facilita el conocimiento de nuevas ideas para competir, algunas de las cuales incentivarán al cambio en la conducta competitiva (Khandawalla, 1977; Chen y MacMillan, 1992). Las empresas que tienen que hacer frente a clientes muy heterógeneos y a muchos rivales diferentes tendrán más experiencia y esto puede provocar un aumento de la intensidad y una reducción del grado de simplicidad de su conducta competitiva (Dess y Beard, 1984; Levitt y March, 1988; Barr et al., 1992). Empíricamente se ha probado que la diversidad de un mercado está relacionada negativamente tanto con la inercia competitiva (Miller y Chen, 1994) como con la simplicidad (Miller y Chen, 1996).

### *Incertidumbre*

Si los mercados son inestables es muy difícil saber si una estrategia fallida es consecuencia de una toma de decisiones equivocada o del propio entorno (Hofer y Schendel, 1978); por este motivo los directivos deben emplear un conjunto muy variado de acciones competitivas. Sin embargo, Miller y Chen (1996) no pueden comprobar que la complejidad competitiva se relacione positivamente con la incertidumbre del mercado.

### *Cooperación*

De acuerdo con el paradigma estructura-conducta-resultado cabría esperar que, en la medida en la que se producen nuevos acuerdos de colaboración en una industria, aumentan las oportunidades para los competidores de repartir información y comunicarse entre ellos (Stigler, 1964), lo cual provocaría una reducción en el nivel de rivalidad en dicho sector. Como consecuencia las empresas pueden establecer precios altos y así lograrían mayores resultados (Koh y Venkatraman, 1991). Sin embargo, Young et al. (1996) no han podido probar empíricamente que haya relación entre los acuerdos establecidos en un sector y la intensidad competitiva de las empresas que lo componen.

Las tablas 1.11a y 1.11b resumen los principales resultados empíricos sobre el efecto de las variables del sector en la conducta competitiva.

**Tabla 1.11a**  
**EVIDENCIA: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EN LAS ACCIONES**

DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN	EFEECTO	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	TRABAJO
<i>Nivel individual</i>			
Tipo: estratégico	+	Crecimiento	Miller y Chen (1994)
<i>Nivel agregado</i>			
Intensidad	-	Diversidad	Miller y Chen (1994)
Simplicidad	+	Crecimiento	Miller y Chen (1996)
	-	Diversidad	Miller y Chen (1996)
	-	Incertidumbre	Miller y Chen (1996)
<i>Nivel "ataque"</i>			
Intensidad	-	Barreras de entrada	Ferrier (2001)
Simplicidad	+	Concentración	Ferrier (2001)
Predictibilidad	+	Concentración	Ferrier (2001)
	-	Crecimiento	Ferrier (2001)
	-	Barreras a la entrada	Ferrier (2001)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1.11b**  
**NO EVIDENCIA: EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EN LAS ACCIONES**

DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN	EFEECTO	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	TRABAJO
<i>Nivel agregado</i>			
Intensidad	-	Cooperación	Young et al. (1996)
Simplicidad	-	Incertidumbre	Miller y Chen (1996)
<i>Nivel "ataque"</i>			
Intensidad	-	Concentración	Ferrier (2001)
	-	Crecimiento	Ferrier (2001)
Duración	-	Concentración	Ferrier (2001)
	-	Crecimiento	Ferrier (2001)
	-	Barreras a la entrada	Ferrier (2001)
Simplicidad	+	Crecimiento	Ferrier (2001)
	+	Barreras a la entrada	Ferrier (2001)
Predictibilidad	-	Concentración	Ferrier (2001)

Fuente: Elaboración propia

**1.6.4 Efecto de las acciones competitivas sobre las reacciones**

Un elemento esencial de la dinámica competitiva es el análisis de la interacción competitiva. Hasta ahora se han analizado cómo las características de una organización influyen sobre sus reacciones competitivas; sin embargo, la conducta competitiva de sus rivales también puede influir en el tipo de respuestas competitivas y el momento de anunciarlas y ejecutarlas.

Desafortunadamente, el análisis de la relación entre las acciones de una empresa y las respuestas que provocan ha sido un área poco investigada empíricamente (Chen et al., 1992; Chen y Miller, 1994). La tabla 1.12 expone las dimensiones de las acciones competitivas de una empresa que previsiblemente tendrán un mayor efecto sobre las reacciones de sus rivales.

**Tabla 1.12**  
**DIMENSIONES DE LA CONDUCTA COMPETITIVA QUE AFECTAN A LAS REACCIONES**

DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN	TRABAJOS
TIPO	Smith et al. (1991), Chen et al. (1992)
COMPROMISO	Chen et al. (2002)
VISIBILIDAD	Chen y Miller (1994)
IMPACTO COMPETITIVO	Chen et al. (1992)
CENTRALIDAD	Chen et al. (1992), Chen y Miller(1994)
DIFICULTAD DE RESPUESTA	Chen y Miller (1994)

Fuente: Elaboración propia

#### *Tipo de acciones*

Existen dos tipos de acciones: tácticas y estratégicas (Ansoff, 1984; Dutton y Jackson, 1987; Simon, 1989). Las primeras necesitan de menos recursos, son más fáciles de poner en práctica y de revocar que las segundas. Por ello, cabría esperar que los competidores estarían más motivados y serían más capaces de responder inmediatamente a las acciones tácticas que a las estratégicas (Porter, 1980). Además, la efectividad de las acciones estratégicas es más incierta en un corto plazo (Wernerfelt y Karnani, 1987); lo que también reduce la motivación a responder a este tipo de acciones. En cualquier caso, se ha contrastado que efectivamente las acciones estratégicas generan menos respuestas competitivas que las acciones tácticas (Chen et al., 1992; Smith et al., 1991). En concreto, se ha probado que, en media, las empresas tardan más en contestar a una acción estratégica que a una táctica (Chen et al., 1992; Smith et al., 1991).



### *Compromiso*

Una acción puede exigir dos tipos de compromisos: uno interno y otro externo. El primero está asociado con la irreversibilidad de una acción; en la medida en la que una acción conlleve elevadas inversiones en activos específicos y exija cambios organizativos, la empresa emitirá una señal de que piensa implantarla (Chen et al., 2002; MacMillan et al., 1985). El segundo se relaciona con grupos de interés vinculados a la empresa como por ejemplo los altos ejecutivos, los reguladores o la comunidad financiera. Ellos pueden evitar el lanzamiento de una acción determinada (Staw, 1981; Freeman, 1984). Una acción será menos irreversible si es aprobada por los grupos relacionados con la empresa. Chen et al. (2002) prueban teórica y empíricamente que una acción resultado del compromiso interno reduce la probabilidad de respuesta; pero si existe una respuesta, el tiempo en ser anunciada será mayor y la probabilidad de que sea una imitación se reduce. Sin embargo, comprueban que el impacto del compromiso externo es exactamente el contrario.

### *Visibilidad*

Cuanto más visible sea un movimiento competitivo en el mercado más probabilidad habrá de que los rivales lo detecten y, por tanto, respondan (Kiesler y Sproull, 1982). Algunas acciones como las reducciones en los precios son visibles y pueden invitar a una respuesta inmediata (Chen y Miller, 1994). Empíricamente se ha probado que la visibilidad genera un elevado número de respuestas (Chen y Miller, 1994).

*Impacto competitivo*

Hay acciones que afectan a un mayor número de competidores que otras. En la medida en que una acción afecte a más competidores mayor será la cantidad de respuestas que ésta provocará (Chen et al., 1992).

*Centralidad del ataque*

Hay acciones que solo afectan a un mercado donde opera la empresa rival; sin embargo, otras afectan a muchos. Se ha comprobado que si un ataque competitivo perjudica a los mercados clave de un rival, éste lanzará un mayor número de respuestas (Chen y Miller, 1992; Chen et al., 1992). Sin embargo, en contraposición a la hipótesis prevista, se ha constatado que tardarán más tiempo en anunciar dichas respuestas (Chen et al., 1992). Una explicación posible a este hallazgo es que los rivales responden activamente a los ataques que les afectan mucho en sus negocios, pero lo hacen lentamente, por miedo a un contraataque por parte de la empresa que inició la acción competitiva.

*Dificultad de respuesta*

Una acción es más probable que provoque una respuesta competitiva si es fácil de ser imitada; esto es, no implica un importante esfuerzo económico ni interrumpe la actividad normal de una organización (MacMillan, 1983; MacMillan et al., 1985). Chen y Miller (1994) han comprobado que la probabilidad de respuesta es pequeña si una acción es difícil de responder, y aún menor si además es poco visible.

La tabla 1.13 resume los principales resultados empíricos respecto al efecto de la conducta competitiva sobre las reacciones de los rivales.

**Tabla 1.13**  
**EFFECTO DE LAS ACCIONES SOBRE LAS REACCIONES**

DIMENSIÓN DE LA REACCIÓN	EFFECTO	DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN	TRABAJOS
Tendencia a responder	-/+	Tipo:	Chen et al. (1992), Smith et al. (1991)
	-/+	estratégica/táctica	Chen et al. (2002)
	+	Compromiso:	
	+	interno/externo	Chen y Miller (1994)
	-	Visibilidad	Chen y Miller (1992),
		Centralidad	Chen et al. (1992)
		Dificultad de respuesta	Chen y Miller (1994)
Tendencia a responder imitando	-/+	Compromiso:	Chen et al. (2002)
		interno/externo	
Tiempo de respuesta (anuncio)	+	Tipo: estratégica/táctica	Chen et al. (1992), Smith et al. (1991)
	+/-	Compromiso:	Chen et al. (2002)
	+	interno/externo	
		Centralidad	Chen et al. (1992)

Fuente: Elaboración propia

**1.6.5 Efecto de la conducta competitiva sobre los resultados**

Las acciones y reacciones competitivas de una empresa influyen en los resultados que ésta obtenga y en los de sus competidores, de acuerdo con la dinámica competitiva (Ferrier et al., 1999; Smith et al., 1992; Grimm y Smith., 1997), la visión austriaca (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973) y de mercados hipercompetitivos (D’Aveni, 1994). En la medida que una empresa sea capaz de identificar las oportunidades del mercado donde está compitiendo y desarrollar una serie de movimientos en consecuencia y responder a las acciones de sus rivales obtendrá ventajas competitivas que se traducirán en mejores resultados para ésta. A continuación se presentan los principales resultados empíricos que han encontrado estos trabajos.



*Efecto de las acciones y reacciones competitivas sobre los resultados*

Dos planteamientos contrarios se pueden apreciar en la investigación teórica y empírica sobre la relación entre actividad competitiva de una empresa y resultado. El primero tiene raíces en la economía industrial y la teoría del aprendizaje. El modelo estructura-conducta-resultado considera que altos niveles de competencia en un sector perjudican la rentabilidad media del mismo y, por tanto, de las empresas que lo componen (Caves, 1984; Scherer y Ross, 1990). Asimismo, considera que el lanzamiento de pocas y parecidas acciones puede conllevar un aprendizaje más eficiente, al concentrarse y explotar las empresas aquello que saben hacer mejor (Miller y Friesen, 1984; March, 1991). La inercia competitiva, a corto plazo, podría implicar un ahorro en los costes y evitar alteraciones entre las relaciones con los clientes y los rivales, lo que se traduciría en mayores resultados (Hannan y Freeman, 1984; Miller, 1990). Empíricamente, Miller y Chen (1994) han probado que las empresas que realicen menos cambios en sus acciones estratégicas disfrutarán de mejores resultados (Miller y Chen, 1994).

El segundo planteamiento parte de la escuela austriaca y de la visión de mercados en hipercompetencia. La corriente de pensamiento austriaca concibe la competencia como un proceso dinámico donde las empresas deben ser innovadoras y activas, desequilibrar el mercado y ganar rentas del monopolio temporal que generen (Jacobsen, 1992; Schumpeter, 1942). Asimismo, sostener en el tiempo una ventaja competitiva en un mercado en hipercompetencia se hace muy difícil, por ello, D'Aveni (1994) propone que las empresas lancen muchos y variados movimientos al mercado para conseguir buenos resultados.

En esta idea, Young et al. (1996) prueban, en el sector del software, cómo los resultados se relacionan positivamente con la cantidad de acciones competitivas desarrolladas por una empresa en un periodo de tiempo. En concreto, las empresas que inician nuevas acciones en el sector aéreo aumentarán más su cuota de mercado que sus rivales (Chen y MacMillan, 1992). Además, en mercados que presentan una gran diversidad de clientes y productos, la actividad competitiva afectará positivamente a los ingresos que cada empresa obtiene por cliente (Miller y Chen, 1994). Asimismo, las compañías que implanten un repertorio de acciones simple tendrán peores resultados que las que implanten un repertorio complejo (Ferrier et al., 1999; Miller y Chen, 1996). En línea con ello, Ferrier (2001) comprueba que la cuota de mercado de las empresas que emplean un mayor número de acciones por ataque competitivo crecerá. Si además la duración del ataque es alta, este aumento será aún mayor (Ferrier, 2001).

Posteriormente, Ferrier y Lee (2002) han argumentado que ambos planteamientos pueden ser válidos. En concreto, han demostrado teórica y empíricamente que el mercado penaliza a las empresas que llevan a cabo tanto un repertorio de acciones muy simple y/o parecido al de sus rivales como a las que desarrollan una conducta competitiva muy compleja y/o se diferencian significativamente.

Sólo un trabajo empírico ha analizado el efecto de las respuestas competitivas sobre los resultados, y éste parece dar soporte al segundo planteamiento expuesto. Esto es, comprueban que las empresas que responden a un mayor número de ataques competitivos y lo hacen antes que sus rivales mejoran su nivel de beneficios (Smith, 1991). Sin

embargo, contrariamente a lo esperado, cuando el tiempo de anuncio de una respuesta aumenta los beneficios también lo hacen (Smith et al., 1991).

*Efecto de las acciones competitivas en los resultados de sus competidores*

Hasta la fecha los trabajos teóricos y empíricos que analizan el efecto de la conducta competitiva en los resultados de sus competidores son escasos (salvo Bettis y Weeks, 1987; Lee et al., 2000; Ferrier y Lee, 2002). Desde la literatura de la estrategia basada en la acción, las empresas que lancen acciones al mercado desean mejorar sus resultados y, previsiblemente, perjudicarán los de sus rivales (Smith et al., 1992). Empíricamente se observa una relación lineal negativa significativa entre la intensidad competitiva de una empresa y los resultados de su rival; esto es, que cuanto mayor número de acciones por unidad de tiempo lance una empresa, su rival experimentará una mayor reducción en el valor de sus acciones (Ferrier y Lee, 2002).

La tabla 1.14 presenta los principales resultados empíricos existentes sobre el efecto de la conducta competitiva en los resultados.

**Tabla 1.14**  
**EFFECTO DE LAS ACCIONES Y REACCIONES SOBRE LOS RESULTADOS**

RESULTADO <sub>i</sub>	EFFECTO	DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN <sub>i</sub>	TRABAJO
		<i>Nivel agregado</i>	
Ingreso por cliente	-	Intensidad (acciones estratégicas)	Miller y Chen (1994)
ROS <sup>9</sup> y ROA <sup>10</sup>	+	Intensidad	Young et al. (1996),
Cuota de mercado		Intensidad	Ferrier et al.(1999),
Cuota de mercado		Intensidad	Chen y MacMillan (1992),
Ingreso por cliente		Intensidad	Miller y Chen (1994) <sup>11</sup>
Cuota de mercado	-	Simplicidad	Ferrier et al. (1999),
Ingreso por cliente		Simplicidad	Miller y Chen (1996)
Precio acciones	U invertida	Simplicidad	Ferrier y Lee (2002)
Precio acciones	U invertida	Heterogeneidad	Ferrier y Lee (2002)
		<i>Nivel ataque</i>	
Cuota de mercado	+	Intensidad	Ferrier (2001)
Cuota de mercado	+	Duración	Ferrier (2001)
RESULTADO <sub>i</sub>	EFFECTO	DIMENSIÓN DE LA REACCIÓN <sub>i</sub>	TRABAJO
ROS	+	Tendencia a responder	Smith et al. (1991)
ROS	+	Tiempo que tarda en responder	Smith et al. (1991)
ROS	-	Orden en anunciar una respuesta	Smith et al. (1991)
RESULTADO <sub>i</sub>	EFFECTO	DIMENSIÓN DE LA ACCIÓN <sub>i</sub>	TRABAJO
		<i>Nivel "ataque"</i>	
Precio de acciones	-	Intensidad	Ferrier y Lee (2002)

Fuente: Elaboración propia

**1.6.6 Conclusiones**

La investigación sobre la estrategia basada en la acción, con raíces en la escuela austriaca; adolece, sin embargo, de una base teórica propia, lo que ha obligado a tomar prestados argumentos de teorías tan dispares como la economía industrial, la psicología o la del aprendizaje organizativo, etc.

En cualquier caso es destacable el potencial que ofrece para explorar empíricamente los antecedentes y las consecuencias de la conducta competitiva en sectores muy dispares

<sup>9</sup> Rentabilidad sobre ventas

<sup>10</sup> Rentabilidad sobre activos

<sup>11</sup> Solo en aquellos mercados que presentan una gran diversidad.

como el aeronáutico, el de diseño de software, los ordenadores personales, etc<sup>12</sup>. Gracias a la metodología de análisis de contenido estructurado se ha podido identificar las acciones y reacciones de las empresas con fuentes de información secundaria y crear bases de datos que avanzan el estudio de la dinámica competitiva.

Los resultados obtenidos hasta la fecha son significativos en varios aspectos. Primero, las características de la empresa, estratégicas, organizativas o de resultado, influyen en el lanzamiento de nuevas acciones y reacciones al mercado. Segundo, el sector donde los rivales están compitiendo, también, será determinante en la conducta de éstos. Asimismo, las acciones que una compañía desarrolle influirán en las reacciones sus competidores. Finalmente, tanto las acciones como las reacciones tendrán efectos en los resultados de ellas y de sus rivales.

---

<sup>12</sup> Todos los trabajos empíricos analizados se han centrado en empresas estadounidenses.



## **Capítulo 2**

### **La erosión de la ventaja competitiva del primer entrante**

#### **2.1 Introducción**

La decisión sobre cuándo entrar en un mercado ha sido ampliamente objeto de estudio; sin embargo, en la actualidad poco se conoce del efecto de ésta sobre los resultados de las empresas en el largo plazo. En este capítulo plantearemos una serie de incógnitas que la literatura, tanto teórica como empírica, no ha sido aún capaz de resolver totalmente.

Se entiende que una empresa pionera es aquella que ha desarrollado y comercializado una innovación antes que las competidoras, con el propósito de conseguir crecimiento y beneficios (Zahra et al., 1995). A partir de ahí, se presume que el orden de entrada es una fuente de ventaja competitiva clave en el éxito o fracaso de las empresas.

El hecho de ser la primera empresa que lanza un nuevo producto o servicio al mercado puede fortalecer su posición competitiva al obtener una serie de ventajas económicas, bien del liderazgo tecnológico, la posesión de recursos escasos o el desarrollo de costes de cambio para el comprador (Lieberman y Montgomery, 1988), bien del proceso de aprendizaje de los

consumidores de los nuevos productos (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes y Kalyanaram, 1992). En un primer momento, la empresa pionera que introduce un nuevo producto o servicio, en teoría, podrá disfrutar de beneficios de monopolio al ser la única en el mercado que lo ofrece (Lieberman y Montgomery, 1988; Nelson y Winter, 1982; Porter, 1985; Schumpeter, 1934). Posteriormente, cuando sus rivales la imiten o lancen productos sustitutivos la empresa pionera, por haber entrado en primer lugar, podrá mantener una gran cuota de mercado en el largo plazo (Robinson, 1988; Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986).

No obstante, la decisión de ser un primer entrante en un mercado conlleva una serie de riesgos y costes, como la necesidad de llevar a cabo inversiones en activos idiosincráticos, que pierden su valor si la innovación es apropiable por los rivales (Teece, 1987), si los rivales desarrollan mejores recursos (Mansfield et al., 1981) o si los productos o servicios no son aceptados en el mercado (Williamson, 1975, 1988; Aaker y Day, 1986). Estas incertidumbres técnicas y de mercado pueden reducir los incentivos de ser la primera empresa en entrar en un nuevo mercado. Por ello, la decisión de entrada varía en función de los riesgos de una entrada prematura y de las pérdidas por una oportunidad desaprovechada.

Más importante que alcanzar una ventaja competitiva es mantenerla en el tiempo. La entrada de nuevas empresas puede afectar a la durabilidad de las ventajas de la pionera y reducir, por tanto, sus beneficios potenciales (Lieberman y Montgomery, 1988; Porter 1985; Schumpeter, 1934). El que las ventajas de monopolio sean temporales o duraderas dependerá,



en gran medida, de la capacidad del primer entrante en impedir la reacción de los rivales (D'Aveni, 1994) y de la capacidad de actuar de los nuevos entrantes.

De los pocos trabajos que han medido la sostenibilidad de las ventajas de la empresa pionera (Urban et al., 1986; Brown y Lattin, 1994; Huff y Robinson, 1994), la mayoría ha utilizado muestras con un alto porcentaje de negocios de gran tamaño, bien establecidos y en mercados maduros. En este tipo de entornos, es dónde se esperaría encontrar menores cambios en la estructura del sector, por lo que sería de preveer que la sostenibilidad de las ventajas del primer entrante esté magnificada (Golder y Tellis, 1993). Por ello sería deseable profundizar el estudio de mercados que se caractericen por tener rápidos cambios tecnológicos y encontrarse en la etapa de crecimiento (Makadok, 1998).

El objetivo de este capítulo es doble: Por un lado, se pretende profundizar en el conocimiento de aquellos factores que facilitan la sostenibilidad de las ventajas del primer entrante. Para ello se describe un modelo sobre cómo la competencia y la liberalización de los mercados afectan a la ventaja de la empresa pionera en el largo plazo. Por otro lado, en la vertiente empírica de este capítulo se ha escogido una industria, como es la telefonía móvil en Europa, con el propósito de evitar los principales sesgos criticados en la literatura. Es la primera investigación que incluye datos longitudinales desde que empieza la competencia en cada mercado hasta la actualidad. Asimismo, se diseña una nueva metodología para identificar el grado de liberalización de cada mercado.

## 2.2 Antecedentes

El término “ventaja del primer entrante” (First-mover advantage o “FMA”, en inglés) ha sido utilizado ampliamente en dirección estratégica, marketing y economía (Lieberman y Montgomery, 1998). Los trabajos teóricos y empíricos que han tratado de analizar si la primera empresa que introduce una innovación en un mercado tienen, en media, una ventaja competitiva en el largo plazo son numerosos. Por motivos de exposición diferenciamos los trabajos teóricos de los empíricos.

### 2.2.1 Fundamentos teóricos sobre las ventajas del primer entrante

Desde diversas corrientes teóricas se ha analizado el efecto del orden de entrada sobre los resultados de las empresas. En un primer momento, la economía industrial tradicional (Bain, 1956), y posteriormente, la dirección estratégica inspirada en la economía industrial (Porter, 1980, 1985) han servido para discutir las ventajas y desventajas de las empresas pioneras (Bond y Lean, 1977; Whitten, 1979; Schmalensee, 1981; Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988; Lieberman y Montgomery, 1988; Lilien y Yoon, 1990). Asimismo, la perspectiva de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991) y la literatura de marketing (Carpenter y Nakamoto, 1989, 1990) también han sido utilizadas para fundamentar los motivos por los que una empresa pionera podía obtener una serie de ventajas competitivas en el largo plazo.

Las justificaciones de las teorías anteriores, aunque complementarias, se pueden agrupar en dos categorías: 1) teorías desde la oferta, que englobarían las razones relacionadas con la estructura del sector, los recursos y la conducta de las empresas pioneras frente a las

seguidoras; 2) teorías desde la demanda, que describen el comportamiento de los consumidores y los factores que facilitan la venta de los productos de las empresas pioneras (Kerin et al., 1992; Golden y Tellis, 1993).

### *Teorías desde la oferta*

El modelo “estructura-conducta-resultados” de la economía industrial tradicional (Bain, 1956) y, basado en éste, el marco teórico de Porter (1980, 1985) han sido los fundamentos teóricos que más se han utilizado para discutir el efecto del orden de entrada sobre los resultados (Lambkin, 1992).

En muchos sectores los nuevos entrantes no pueden competir en igualdad de condiciones que las empresas ya establecidas (Grant, 1995). Los obstáculos que tienen que hacer frente las empresas que desean entrar en un sector constituyen las barreras a la entrada, que pueden ser consecuencia de la estructura del sector o de la conducta de las empresas establecidas. Entre las primeras, se encuentran la inversión necesaria para establecerse en un sector, las economías de escala, las ventajas absolutas en costes, el acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas y legales (Porter, 1980, 1985; Grant, 1995). Entre las segundas, se incluyen las acciones de represalia de las empresas pioneras cuya finalidad es evitar la entrada de nuevas empresas, manteniendo así su posición de liderazgo en el mercado. Por ejemplo, las empresas establecidas pueden disuadir la entrada de rivales potenciales reaccionando con hostilidad mediante bajadas en los precios (Gaskins, 1971; Kamien y Schwartz, 1971), el desarrollo de patentes e innovaciones continuas (Gilbert y Newbery, 1982), la amplitud de la línea de productos (Schmalensee,

1978), las inversiones en publicidad (Comanor y Wilson, 1967; Schmalensee, 1978) y el aumento de la capacidad o el aumento de las economías de escala (Dixit, 1980; Spence 1977). Para que estas represalias sean efectivas, deben ser llevadas a cabo en el momento en el que el nuevo competidor entra en el mercado, a pesar de que la empresa establecida tenga pérdidas por su ejecución.

Además, el enfoque basado en los recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993a) sirve de fundamento para justificar la heterogeneidad existente entre las empresas establecidas y los entrantes potenciales. La escasez en la oferta de recursos hace que las primeras empresas que entran en un mercado sean capaces de obtener los recursos estratégicos, lo que explica la aparición de rentas ricardianas. Las nuevas empresas se verán obligadas a utilizar recursos inferiores, por lo que obtendrán menores beneficios (Fernández, 1993).

Ahora bien, las empresas no suelen utilizar sus recursos de forma aislada, sino de forma conjunta, dando lugar a capacidades (Amit y Schomaker, 1993); igualmente claves en la obtención de ventajas competitivas. Pues bien, el hecho de que las empresas pioneras lleven más tiempo operando que los nuevos entrantes hace que la probabilidad de que hayan desarrollado un conjunto de capacidades clave para sustentar su ventaja competitiva sea mayor.

Entre los recursos y capacidades más relevantes se encuentra la tecnología. Una empresa que ha estado invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo es más probable

que sea la primera en entrar en el mercado (Schoenecker y Cooper, 1998). Las empresas pioneras pueden establecer el estándar en el mercado y mantener los derechos de propiedad de dicha innovación; además, tienen la ventaja de continuar innovando en futuros productos o servicios (Pan et al., 1999). Las nuevas empresas que entran, con los recursos de que disponen, han de recurrir a la creación y a la acumulación de una serie de capacidades tecnológicas, lo que conlleva incertidumbre y tiempo.

La tabla 2.1 presenta un resumen de las principales ventajas del primer entrante, desde el punto de vista de la oferta.

**Tabla 2.1**  
**VENTAJAS DEL PRIMER ENTRANTE, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA**

Teoría	Factores
Economía industrial	-Barreras estructurales: -Economías de escala -Ventajas absolutas en costes -Necesidades de capital -Acceso a los canales de distribución -Barreras administrativas y legales
	-Conducta de las empresas establecidas: -Diferenciación del producto -Represalias de las empresas establecidas
Enfoque de la empresa basada en sus recursos y capacidades	-Apropiación de recursos estratégicos -Desarrollo de capacidades basadas en el conocimiento y en la experiencia; especialmente, en la innovación

Fuente: Elaboración propia

*Teorías desde la demanda*

Las ventajas basadas en la demanda se refieren al hecho de que los consumidores prefieren y adquieren el primer producto que sale al mercado, siendo fieles a la empresa pionera en detrimento de futuros competidores que entran al mercado. Tanto la organización industrial como la teoría de marketing ofrecen distintas explicaciones sobre la conducta de los consumidores.

Los trabajos de la organización industrial destacan el papel de las preferencias estables y de la aversión al riesgo. Así, dado que los consumidores tienen preferencias estables (Bain, 1956) conlleva que una vez que han usado el producto de las empresas pioneras desarrollan una lealtad hacia él (Wernerfelt y Karnani, 1987; Porter, 1980); por lo que son reacios a cambiar a otros (Hoch y Deighton, 1989). Por su parte, Schmalensee (1982) teniendo en mente los productos que el consumidor debe probar para reducir la incertidumbre respecto a su calidad, hace hincapié en que los individuos son aversos al riesgo y, por ello, evitan el cambio ya que no están seguros de que un producto nuevo funcione igual de bien que el antiguo.

En un modelo parecido al de Schmalensee (1982), Lane y Wiggins (1983) encuentran que los individuos están dispuestos a pagar más por el producto que ya han utilizado, y del que conocen exactamente la calidad, que por los nuevos que entran al mercado. Estos autores obtienen que aunque los nuevos entrantes inviertan en publicidad, las ventajas de la marca pionera persisten, tanto en términos de demanda como de niveles de beneficio.

Asimismo, Carpenter y Nakamoto (1989, 1990) se centran en el proceso de formación de preferencias de los consumidores. Cuando un nuevo producto entra en un mercado los individuos no conocen las prestaciones preferidas para el mismo. El mix de atributos de la empresa pionera se considerará el ideal para cada producto; por lo que los consumidores utilizarán este conocimiento para juzgar los nuevos productos que entran (Urban et al., 1986; Carpenter y Nakamoto, 1989; Ross et al., 1991; Spalding y Ross, 1994). Esto se debe al hecho de que el aprendizaje sobre los productos conlleva una serie de costes de búsqueda de información y toma de decisión; por esto, el comprador confiará en su aprendizaje previo y utilizará esta información para una nueva compra (Fiske y Taylor, 1991). Teniendo en cuenta que los atributos del primer entrante se recuerdan mucho más fácilmente que los del resto de empresas (Kardes y Kalynaram, 1992) y que muchas decisiones son hechas sobre la base de la información de los productos en la memoria, en lugar de tener en cuenta toda la información disponible (Biehal y Chakravarti, 1986; Lynch y Srull, 1982), las desventajas de los nuevos productos son claras (Hauser y Wernerfelt, 1990). Además, los consumidores pueden fallar al integrar la información de los nuevos productos por la estructura de conocimiento existente, lo que sitúa, de nuevo, a éstos en una posición desfavorable (Kardes y Kalyanaram, 1992).

Finalmente, las empresas pioneras han podido desarrollar unos productos o unos servicios de valor añadido que haga costoso y difícil a los clientes el cambiarse a empresas rivales (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998).

Un resumen de los distintos aspectos teóricos expuestos con anterioridad aparece en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2**  
**VENTAJAS DEL PRIMER ENTRANTE, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA**

Teoría	Factores
Organización industrial	-Preferencias de los consumidores estables (Bain,1956)
	-Aversión al riesgo de los consumidores (Schmalensee,1982)
Marketing	-El proceso de formación de preferencias de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989; 1990)
	-Los costes de búsqueda y de decisión del comprador (Fiske y Taylor, 1991; Hauser y Wernerfelt, 1990)
	-El fallo de los consumidores al integrar la información de las nuevas empresas por el aprendizaje previo (Kardes y Kaynaram, 1992)
	-Costes de cambio (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998)

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la primera empresa que entra en un mercado puede tener ventajas competitivas sobre sus rivales. Por un lado, se han argumentado una serie de razones por el lado de la oferta; esto es, la estructura y la conducta de la empresa pionera son determinantes en el alcance de ventajas competitivas por parte de la empresa pionera. Por el otro, se han planteado una serie de justificaciones teóricas por el lado de la demanda; las preferencias, la información o los costes de cambio de los clientes serán determinantes en la compra del producto que más tiempo lleva en el mercado.



### **2.2.2 Fundamentos teóricos sobre las desventajas del primer entrante**

Numerosos trabajos han mostrado una fuerte relación empírica entre ser el pionero en un mercado y la obtención de mayores resultados en el largo plazo (Kerin et al., 1992 y Lieberman y Montgomery, 1998 son dos buenos trabajos recopilatorios). Sin embargo, algunos estudios destacan que la estrategia de desarrollar una nueva categoría de un producto o de ser el primer entrante en un mercado puede ser más arriesgada, de mayor duración y de costes superiores que la de ser un seguidor (Nelson y Winter, 1982; White, 1983; Aaker y Day, 1986; Wernerfelt y Karnani, 1987; Liberman y Montgomery, 1988; Song y Montoya-Weiss, 1998). Las empresas pioneras tienen mayor rentabilidad si son exitosas; pero, sin embargo, tienen una mayor probabilidad de fallo (Shepherd, 1999). Varias son las razones aducidas para justificar este hecho.

La evidencia anecdótica muestra que una empresa seguidora puede competir exitosamente con una empresa pionera. La explicación más usual es la presencia de los “efectos del free-rider”, ya que las empresas seguidoras pueden apropiarse de las inversiones en investigación y desarrollo de las pioneras e imitar sus productos (Mansfield et al., 1981; Levin et al., 1987). Asimismo, los pioneros de un mercado tienen mayores incertidumbres de mercado y tecnológicas (Robinson y Min, 2002). La incertidumbre de mercado supone que es difícil predecir las ventas de un producto pionero. Como las empresas seguidoras entran con posterioridad, tienen más tiempo de conocer las necesidades y las preferencias de los clientes y cambiar su producto de acuerdo a este mayor conocimiento del mercado. Asimismo, los cambios tecnológicos, que proveen una puerta para la entrada a un mercado, se dan en los primeros años después de haber introducido un producto nuevo en el mercado (Yip, 1982).

Una empresa seguidora, al entrar más tarde, tiene tiempo de hacer aprender de los errores de la empresa pionera (Schnaars, 1994).

En otro lugar, las empresas establecidas pueden desembocar en una inercia competitiva, resultado de la posesión de una serie de activos específicos o del rechazo de sus directivos al cambio (Lieberman y Montgomery, 1988; Conner, 1988; Miller y Chen, 1994), lo que perjudicará su posición competitiva.

Además, la propiedad de los recursos complementarios, sobre todo los especializados y coespecializados permiten a las empresas seguidoras superar a las innovadoras (Teece, 1987). Finalmente, el hecho de que existen algunos atributos que poseen tanto el producto pionero como el seguidor, es posible comparar los dos productos de una manera más objetiva. Si en dichos atributos el producto de la empresa seguidora es mejor que el de la pionera, obtendrá una ventaja competitiva y será capaz de erosionar la ventaja competitiva del primer entrante (Zhang y Markman, 1998).

Un resumen de los motivos por los que un primer entrante puede estar en desventaja respecto a los nuevos competidores aparece en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3**  
**DESVENTAJAS DEL PRIMER ENTRANTE**

Teoría	Factores
Organización industrial	-Efectos del “free-rider” (Mansfield, Schwartz y Wagner, 1981; Levin et al.,1987)
	-Incertidumbre de mercado y tecnológica <sup>1</sup> (Yip, 1982; Schnaars, 1994; Robinson y Min, 2002)
Dirección estratégica	-Inercia competitiva de la empresa pionera (Lieberman y Montgomery, 1988; Conner, 1988; Miller y Chen, 1994)
	-Recursos complementarios (Teece, 1987)
Teoría de marketing	-Atributos comparables en el producto pionero y seguidor (Zhang y Markman, 1998)

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, parece que ser la primera empresa en entrar en un mercado es una condición necesaria, pero no suficiente, para obtener y mantener las ventajas asociadas a una entrada temprana (Kerin et al., 1992). A pesar de que se ha probado que la estructura y la existencia de diferencias tanto en las acciones competitivas como en el conjunto de recursos y capacidades entre empresas pioneras y seguidoras aumenta la probabilidad de ventajas para el primer entrante, no siempre ocurre así. Cuando la incertidumbre del mercado es alta, los costes de imitación son bajos, las empresas pioneras desembocan en una inercia competitiva, las seguidoras poseen recursos complementarios o el producto de ésta tiene, objetivamente, una calidad superior se pueden superar las ventajas competitivas del primer entrante.

### **2.2.3 Evidencia empírica de las ventajas y desventajas del primer entrante**

Numerosos estudios empíricos sobre el orden de entrada en nuevos mercados han mostrado que los pioneros tendían a disfrutar de una ventaja competitiva sobre los

---

<sup>1</sup> Este concepto también ha sido ampliamente utilizado en la dirección estratégica.

últimos entrantes, lo que se reflejaba un mayor nivel de cuota de mercado y beneficios. Mucho más escaso es el análisis empírico sobre la sostenibilidad de las ventajas del primer entrante y las desventajas de la empresa pionera. A modo de exposición, en la tabla 2.4 se recogen los principales trabajos aparecidos en la última década. Para una revisión de los trabajos anteriores véase Kerin et al. (1992) y Lieberman y Montgomery (1998).

En términos generales, de estos estudios se desprende que las empresas pioneras tienen mayores beneficios y cuota de mercado que sus rivales; pero la imitación las perjudica seriamente. Además, factores como la experiencia de la empresa seguidora, el tiempo que ésta tarda en entrar etc. son factores que influyen en la sostenibilidad de las ventajas del primer entrante. Finalmente, en algunas circunstancias las empresas seguidoras consiguen superar a las empresas pioneras, por ejemplo, cuando las primeras son más innovadoras que las segundas.

Muchos de estos trabajos han sido criticados por los problemas de selección del sector, muestra y caracterización del primer entrante. El elegir sectores en madurez, donde hay una mayor estabilidad en las cuotas de mercado, facilita la justificación de ventajas del primer entrante (Lieberman y Montgomery, 1998). Además, las muestras de empresas utilizadas han sido de empresas de gran tamaño y la empresa misma determinaba su estatus de pionera; esto hacía que los resultados de ser pionero estén magnificados. En la parte empírica se explicarán con más detalle estos problemas.

**Tabla 2.4**  
**EVIDENCIA EMPÍRICA: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRIMER ENTRANTE**

AUTORES	MUESTRA		ANÁLISIS EMPÍRICO			RESULTADOS
	Empresas	Base de datos	Variable/s Dependiente	Variable/s Independientes	Tipo de análisis	
<b>VENTAJAS DEL PIONERO</b>						
• <i>Efecto del orden de entrada</i>						
Lee (2000)	De telecomunicaciones, ordenadores personales y cerveza.	Predic. F&S Ind. U.S. 1975-1990	Rentabilidad de las acciones	Orden de entrada Concentración Crec. ventas	Análisis de contenido estructurado, estudio de eventos	-Cuanto más rápido introduce una empresa un nuevo producto mayor es el efecto en la riqueza del accionista. -La imitación afecta negativamente a las ventajas de la empresa pionera.
Pan, Li y Tse (1999)	14.466 empresas manufactureras extranjeras, de 450 categorías de producto.	Censo industrial de China, 1995	Cuota de mercado ROI	Dummy pionera o no, Modo de entrada, Tamaño, Concentración	Modelo lineal general (GLM)	-Las empresas pioneras tienen mayor cuota de mercado y beneficio que las seguidoras. -Las empresas de mayor tamaño tienen mayor cuota de mercado pero no mayor beneficio -La concentración está relacionada positivamente con la cuota de mercado.
De Casto y Chrisman (1995)	2718 empresas	PIMS, 1984	ROI	16 ítems para definir la estrategia competitiva	ANOVA	-Hay una relación significativa entre el orden de entrada y la estrategia competitiva. Esas relaciones tienen una influencia significativa sobre los resultados financieros.
Banbury y Mitchell (1995)	86 empresas	Datos de archivo y en prensa 1963-90	Cuota de mercado	Orden de entrada Año de adopción de la innovación	Mínimos cuadrados generalizados	-Cuanto más a menudo el incumbente de una industria introduzca innovaciones incrementales en el producto mayor será su cuota de mercado.
Green, Barclay y Ryans (1995)	Industria de software para ordenadores	Software, ABI Inform, Encuesta 1986	Citaciones en revistas, cuota de mercado esperada etc.	Momento de entrada Magnitud de la inversión Características estructurales	Mínimos cuadrados parciales	-El orden de entrada influye negativamente sobre los resultados.
Kalyanaram y Wittink (1994)	19 productos		Cuota de mercado relativa	Variables de marketing Orden de entrada	Regresión log-lineal	-La cuota está relacionada negativamente con el orden de entrada y el tiempo entre entradas sucesivas. Hay heterogenidad entre las categorías.

AUTORES/ES	MUESTRA		ANÁLISIS EMPÍRICO			RESULTADOS
	Empresas	Base de datos	Variable/s Dependiente	Variable/s Independientes	Tipo de análisis	
• <i>Sostenibilidad</i>						
Robinson y Min (2002)	167 empresas manufactureras pioneras y 267 primeras seguidoras <sup>2</sup> de bienes industriales	Thomas Register of American Manufacturers, 1999	Dummy de supervivencia	Dummy pionera o no Tiempo en entrar la seguidora <i>De control:</i> Tasa de crecimiento, n° de seguidores, intensidad de capital, si es industria de alta tecnología	Regresión logística	-Las empresas pioneras tienen mayores tasas de supervivencia que las primeras seguidoras -Menos tiempo en seguir a la empresa pionera mejora la probabilidad de supervivencia de la empresa pionera.
Shephard et al. (2000)	64 empresas de capital riesgo en Australia	Encuesta	Beneficios netos sobre ventas esperados en un futuro	Empresa pionera o no, tiempo en monopolio, experiencia, rivalidad competitiva, capacidad educativa, estabilidad	Regresión m.c.o.	-La experiencia, la rivalidad competitiva, el momento de entrada, la capacidad educativa y el tiempo en monopolio son los factores que los directivos asocian más positivamente al resultado.
Makadok (1998)	903 fondos de mutuos	Money Market Insight, datos mensuales 1987-91	Cuota de mercado Precios	Orden de entrada N° de competidores	Metodología de ecuaciones simultáneas	-Las primeras empresas en entrar disfrutan de mayores precios y cuota de mercado que el resto. -Cuanto más tarde entra una empresa en un mercado menor será su cuota de mercado; pero no sus precios. -El número de competidores reduce la ventaja competitiva del primer entrante.
Brown y Latin (1994)	Muestra 1: 129 productos, en 34 categorías Muestra 2: 40 mercados con 10 bienes	Muestra 1: Datos de Urban et al. (1986) Muestra 2: 10 bienes por mercado 1988-89	Cuota de mercado	Orden de entrada Tiempo en el mercado Actividades de marketing	Regresión log-lineal (m.c.o)	-Las empresas que llevan más tiempo en el mercado tienen mayores cuotas de mercado. -La ventaja del primer entrante se disipa en el largo plazo.

<sup>2</sup> Equivale al término inglés “early followers”

AUTOR/ES	MUESTRA		ANÁLISIS EMPÍRICO			RESULTADOS
	Empresas	Base de datos	Variable/s Dependiente	Variable/s Independientes	Tipo de análisis	
Huff y Robinson (1994)	95 empresas en 34 categoría de consumo frecuente	Datos de Urban et al. (1986)	Cuota de mercado	Orden de entrada Tiempo desde que entró la empresa pionera Años en competencia	Regresión log-lineal (m.c.o)	-Cuanto más tiempo tardan en entrar nuevas empresas, mayor es la ventaja del primer entrante. -La rivalidad competitiva reduce la ventaja de la empresa pionera.
<b>DESVENTAJAS DEL PIONERO</b>						
Shankar et al. (1998)	13 productos farmacéuticos	IMS America, hasta 157 meses	Ventas de cada producto	Ventas acumulativas Ventas acumulativas del competidor más cercano Gastos en marketing Gastos en marketing del competidor más cercano	Minimos cuadrados no lineales (INLLS)	-Los últimos entrantes innovadores crecen más rápido que la empresa pionera. -Los últimos entrantes innovadores pueden reducir el crecimiento de las pioneras y la efectividad de su gasto en marketing.
Bowman y Gatignon (1996)	5 mercados de productos (2 duraderos, 3 no duraderos), 55 productos		Cuota de mercado	Variables de marketing-mix en función del orden de entrada	Regresión lineal (mínimos cuadrados ponderados)	-El principal efecto del orden de entrada no es significativo. -La respuesta al marketing mix disminuye con el orden de entrada.

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Hipótesis

### 2.3.1 Efecto del orden de entrada en la ventaja competitiva

En resumen, el hecho de ser la primera empresa en el mercado parece llevar implícito una serie de ventajas competitivas que previsiblemente se traducirán en una diferencia en los resultados en el largo plazo respecto a los futuros competidores. En el gráfico 2.1 se representa el caso más sencillo de evolución de las cuotas de mercado, con dos empresas.

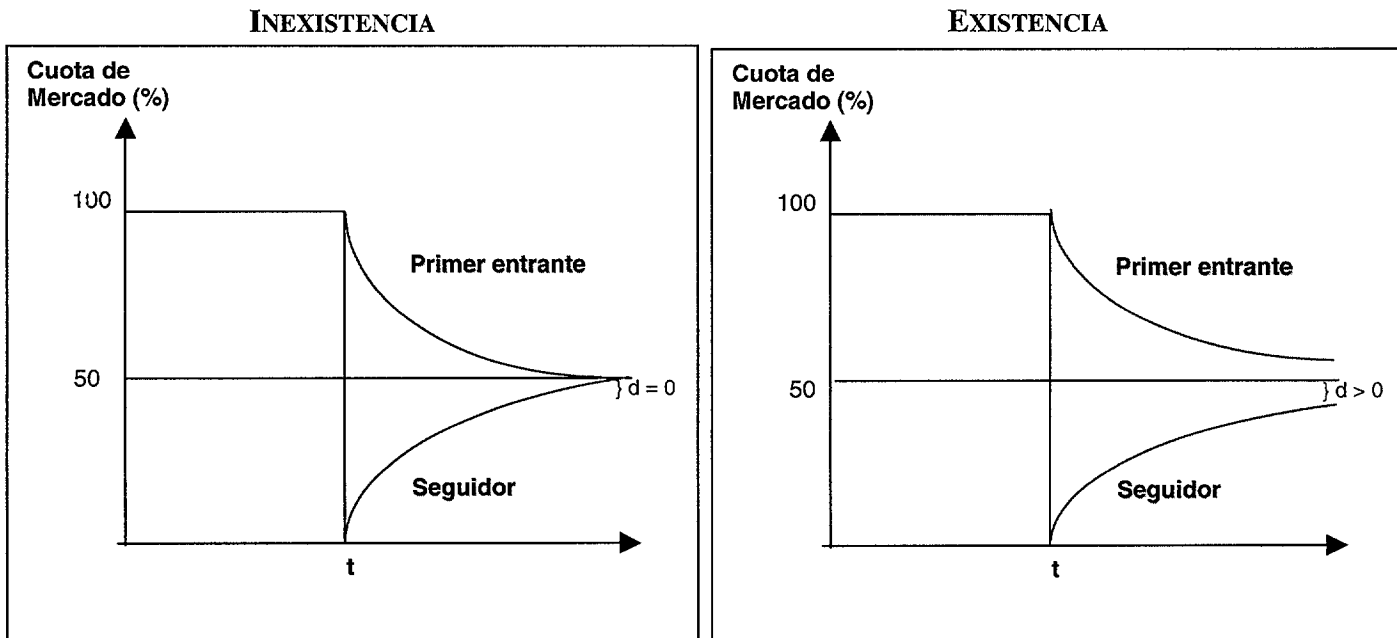
Las barreras a la entrada permitirán que las empresas pioneras disfruten de un periodo de monopolio (Shepherd et al., 2000). Hasta que no se produzca la entrada de la segunda compañía, la pionera se beneficiará de las ventajas que supone el estar sin competencia en el mercado. En este período además de disfrutar de las rentas de monopolio la empresa tendrá el 100% de la cuota de mercado (*periodo de monopolio* en el gráfico 2.1). En “t” se produce la entrada del primer rival; este hecho hace que a medida que pasa el tiempo la propia competencia hará que la cuota de mercado de la pionera se vaya reduciendo en beneficio de la segunda (*periodo de competencia* en el gráfico 2.1).

Teóricamente, si el haber sido la empresa pionera no es una ventaja para ésta en el periodo de competencia, en el largo plazo no debería existir diferencias en la cuota de mercado de ambas empresas ( $CM_{1^{*}empresa} = 50\% = CM_{2^{*}empresa}$ , o lo que es lo mismo,  $d=0$  en el gráfico 2.1). Ahora bien, si existieran ventajas para el primer entrante, la cuota de mercado de éste en el largo



plazo debería ser mayor que la del nuevo entrante (lo que es lo mismo,  $d = CM_{1^{\text{a empresa}}} - CM_{\text{teórica}}^3 > 0$  en el gráfico 2.1).

**Gráfico 2.1**  
**VENTAJA DEL PRIMER ENTRANTE**



Fuente: Elaboración propia

Para explicar el efecto de las ventajas del primer entrante sobre los resultados, en concreto sobre la cuota de mercado, se analiza el caso más simple con dos empresas. No obstante, téngase en cuenta que en un primer momento no tiene porqué ser el primer entrante una única empresa y, posteriormente, la competencia puede ser múltiple. En tal caso, cuando el primer entrante tiene

<sup>3</sup>50% es la cuota de mercado teórica en el caso de dos empresas e inexistencia de ventajas del primer entrante.

una ventaja sobre el segundo, ésta debería ser aún mayor sobre el tercero, ya que tiene menos oportunidades, y así sucesivamente (Huff y Robinson, 1994).

Empíricamente, los trabajos que han observado una relación causal entre el orden de entrada a un mercado y la cuota de mercado han sido numerosos (Kerin et al., 1992; Kalynaram y Urban, 1992). No obstante, el análisis de esta hipótesis no deja de ser relevante, ya que muchos de estos estudios han recibido importantes críticas por los sesgos existentes en las muestras utilizadas y en éste se intentarán evitar. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: El orden de entrada está inversamente relacionado con la cuota de mercado de cada empresa en el largo plazo.*

### **2.3.2 Erosión de la ventaja competitiva del primer entrante**

En los últimos años se han podido apreciar profundos e intensos cambios en la mayor parte de los sectores, lo que ha dificultado a las empresas el sostenimiento de su posición a lo largo del tiempo (Bettis y Hitt, 1995). Imitando rápidamente los productos de las empresas establecidas, los rivales pueden afectar mucho a la durabilidad de las ventajas del primer entrante, compartiendo y/o reduciendo su nivel de resultados (Schumpeter 1934). De hecho, D'Aveni (1994) defiende que ninguna organización puede construir una ventaja competitiva que pueda ser sostenible en el tiempo. En este sentido deja de ser tan relevante el efecto del orden de entrada, que conceptualmente es constante en el tiempo (Brown y Lattin, 1994), pasando a un primer nivel

en importancia el análisis de los factores que ayudan a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las empresas pioneras. A continuación se proponen una serie de argumentos que favorecen o dificultan la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante.

*Efecto del tiempo en monopolio*

Más importante que ser el primero en el mercado es estar solo durante un largo periodo de tiempo (Huff y Robinson 1994, Brown y Lattin 1994); ya que de esta manera, la empresa pionera puede explotar durante más tiempo las ventajas del primer entrante. Así pues, aquellos primeros entrantes que han estado muchos periodos sin competencia deberían obtener mejores resultados en el largo plazo que aquellos que tuvieron que hacer frente a la competencia de forma inmediata.

La ausencia temporal de competencia permite a los primeros entrantes construir una base de recursos y capacidades (Lieberman y Montgomery, 1998) , influir en las preferencias de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989), reducir los costes al avanzar en la curva de experiencia (Abell y Hammond, 1979) e incluso ampliar su línea de productos (Robinson et al., 1992). Este efecto será mayor en aquellos sectores dónde los costes de cambio son altos y la lealtad al producto muy fuertes, ya que el retraso de competencia daría a los pioneros la oportunidad de crear costes de cambio de proveedor (Wernerfelt 1991) y sostener un mayor periodo de tiempo su ventaja competitiva. Por el contrario, sí el primer seguidor entra

rápidamente en un mercado, la empresa pionera tendrá menos oportunidades para desarrollar y explotar dichas ventajas (Shepherd et al., 2000)

Empíricamente se ha probado cómo en algunos casos un segundo entrante rápido ha obtenido resultados superiores a los de la empresa que primero introdujo un producto en el mercado (Conner, 1988; Smith et al., 1992), eliminando la posible existencia de ventajas del primer entrante. Otros trabajos, como Huff y Robinson (1994), Brown y Lattin (1994) y Makadok (1998), han mostrado cómo a mayor distancia entre la entrada de la empresa pionera y las siguientes, las ventajas del primer entrante se incrementaban. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2: Cuanto más tiempo ha estado sola la primera empresa en un mercado, menos posibilidad existe de que desaparezcan las ventajas del primer entrante en el largo plazo.*

### *Efecto de la competencia*

La intensidad competitiva a menudo reduce el nivel medio de beneficios en una industria (Porter, 1980; Slater, 1993). A medida que nuevas empresas entran en un mercado y compiten con las ya establecidas, la erosión de las ventajas competitivas derivadas de haber sido la primera empresa parece inevitable. Las ventajas por el orden de entrada se deberían ir reduciendo a medida que aumenta el número de años en competencia (Scherer y Ross, 1990; Robinson y Fornell, 1985).

En los últimos años estamos observando la expansión de la competencia en todos los sectores, incluso en aquéllos que alguna vez se caracterizaron por ser estables. En este tipo de entornos, donde los ciclos competitivos se han reducido, ha aumentado la necesidad de desarrollar rápidamente nuevas ventajas y debilitar las de sus competidores (D'Aveni, 1994). Las empresas pioneras al verse inmersas en un proceso competitivo, dónde los nuevos rivales actúan de forma activa imitando o introduciendo otras innovaciones en el mercado, ven en peligro sus fuentes de ventajas tradicionales, que ya no le proporcionan una seguridad en largo plazo (D'Aveni, 1994). Por todo ello, parece lógico que, aunque existan ciertas ventajas por ser la empresa pionera en el mercado, la propia dinámica competitiva del mercado hará que éstas desaparezcan con el tiempo.

Empíricamente, Robinson y Fornell (1985) muestran cómo las ventajas del primer entrante se reducen gradualmente en el tiempo. No obstante, no se ha comprobado empíricamente el efecto de la competencia en las ventajas de la empresa pionera desde que aparece el primer rival en el mercado. Por esto, proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3a: El tiempo que han estado compitiendo, simultáneamente, la primera empresa y los nuevos entrantes afecta de forma positiva en la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.*

No obstante, el efecto de competencia debería ser mayor en un primer momento, cuando entran nuevos rivales en el mercado, que después; ya que es al principio cuando desvelan su estrategia competitiva. En este momento, los nuevos competidores, posiblemente, introducirán las mejoras en el proceso o en el producto; y así pues, intentarían eliminar las ventajas competitivas de las empresas pioneras. En este sentido proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3b: El tiempo que han estado compitiendo simultáneamente la primera empresa y los nuevos entrantes afecta de forma positiva, pero decreciente, a la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.*

### *Efecto de la capacidad de absorción del seguidor*

La teoría basada en recursos ha mostrado la importancia de las capacidades dinámicas de las empresas (Teece et al., 1997). Esas capacidades permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados para así conseguir una ventaja competitiva (Zahra y George, 2002).

Los investigadores han definido el concepto de capacidad de “absorción” como una capacidad dinámica que influye en la creación de otras competencias organizativas (Barney, 1991; Floyd y Lane, 2000). La capacidad de absorción es un constructo multidimensional que

recoge la capacidad de valorar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos (Cohen y Levinthal, 1990).

La experiencia influirá en el desarrollo de la capacidad de absorción de una empresa ya que está conectado directamente con la memoria de una organización (Walsh y Ungson, 1991). Si las empresas tienen capacidades específicas de una tecnología, serán capaces de utilizar este conocimiento para entrar y competir en un nuevo nicho de mercado. Para las empresas de capital riesgo, la experiencia en negocios parecidos es el criterio que más afecta a sus resultados (Shepherd et al., 2000). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 4: La experiencia de los nuevos entrantes con una tecnología anterior afectará de forma positiva en la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.*

#### *Efecto de la liberalización del mercado*

En los últimos años hemos visto cómo sectores estratégicos de una economía, como la electricidad, el aeronáutica y las telecomunicaciones han abierto sus fronteras a la competencia; aunque no todos los países han liberalizado sus mercados de igual manera. Cabe pensar que aquellos países que hayan fomentado la apertura a la competencia, habrán influido de forma negativa en las ventajas de la empresa establecida; por el contrario, aquellos países que se hayan comportado de forma proteccionista, habrán impedido la entrada de nuevas



empresas y beneficiado, por tanto, a las pioneras. En este sentido se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 5: Cuanto menor es el grado de liberalización de un mercado menor posibilidad existe de que desaparezcan las ventajas del primer entrante en el largo plazo.*

En la tabla 2.5 se resumen las hipótesis planteadas y que serán contrastadas con posterioridad.



**Tabla 2.5**  
**RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS**

<b>Ventaja del primer entrante</b>
Hipótesis 1: El orden de entrada está inversamente relacionado con la cuota de mercado de cada empresa en el largo plazo.
<b>Factores que afectan a la erosión de la ventaja del primer entrante</b>
Hipótesis 2: Cuanto más tiempo ha estado sola la primera empresa en un mercado, menos posibilidad existe de que desaparezcan las ventajas del primer entrante en el largo plazo.
Hipótesis 3a: El tiempo que han estado compitiendo, simultáneamente, la primera empresa y los nuevos entrantes afecta de forma positiva en la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.
Hipótesis 3b: El tiempo que han estado compitiendo simultáneamente la primera empresa y los nuevos entrantes afecta de forma positiva, pero decreciente, a la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.
Hipótesis 4: La experiencia de los nuevos entrantes con una tecnología anterior afectará de forma positiva en la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.
Hipótesis 5: Cuanto menor es el grado de liberalización de un mercado menor posibilidad existe de que desaparezcan las ventajas del primer entrante en el largo plazo.

## 2.4 Método de investigación

Este apartado explica el método de investigación empleado para contrastar las hipótesis desarrolladas en el apartado anterior. La muestra, medidas y modelo estadístico han sido diseñados para evitar algunas de las principales críticas de la literatura existente sobre las ventajas de la empresa pionera, en concreto, la sostenibilidad de las mismas.

En la muestra se han utilizado todas las empresas que ofrecían servicios de telefonía móvil con infraestructura propia pertenecientes a todos los países de la Unión Europea<sup>4</sup>, con datos bimensuales desde principios de 1993 hasta finales de 2000. Además se han desarrollado un conjunto de medidas, no existentes en la literatura empírica, que permitan profundizar en algunos factores que fomentan o evitan la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante. Finalmente, la aplicación de los modelos de regresión tradicionales, por mínimos cuadrados ordinarios, a una muestra longitudinal y de sección cruzada puede conllevar una serie de errores en la estimación. Para evitar este problema, y a diferencia de estudios anteriores, se han utilizado modelos de regresión corrigiendo por los posibles errores al utilizar datos de panel.

### 2.4.1 Descripción de la muestra

Para la contrastación empírica del modelo teórico se ha elegido el sector de la telefonía móvil digital de 2ª generación (GSM 900, DCS 1800) desde principios de 1993 hasta finales de

2000. En concreto, se incluyen a 54 operadores con licencia individual para ofrecer servicios, tanto de comunicación vocal como de transmisión de datos, que pueden ser transportados por el espacio radioeléctrico, y soportados en una red de telecomunicaciones mayoritariamente inalámbrica y en un parque de terminales móviles de emisión y/o recepción de las comunicaciones<sup>5</sup> en 17 países europeos. En el anexo I se incluye el nombre de todas las empresas que componen la muestra y el país dónde opera. Los datos son 46 periodos bimensuales, desde 31 de marzo de 1993 a 31 de noviembre de 2000<sup>6</sup>.

En las investigaciones empíricas pasadas se puede apreciar una tendencia a realizar estudios en aquellos sectores que presentan ventajas para las empresas pioneras. Por ello, con la selección de esta industria y este período de tiempo se ha pretendido evitar, a priori, algunos de los sesgos que se han apuntado en la literatura (Mitchell, 1989; Lieberman y Montgomery, 1998), como son la industria y las empresas objeto de estudio.

#### *Elección de la industria a investigar*

Una de las principales críticas a los trabajos empíricos que han estudiado las ventajas del primer entrante ha sido la elección del sector a analizar. Vanderwerf y Mahon (1997) apuntan que en función del sector analizado las ventajas de las empresas pioneras son mayores

---

<sup>4</sup> 15 países de la Unión Europea más Noruega y Suiza.

<sup>5</sup> De la muestra quedan excluidos los fabricantes de teléfonos móviles y los revendedores de servicios de telefonía móvil. Solamente se incluyen las empresas que tienen licencia para instalar y dar servicios sobre la red GSM900 y/o la red DCS 1800.

<sup>6</sup> Algunas de las empresas empezaron su actividad comercial después del año 1993, por lo que se recoge la información desde que comenzó a operar en el sector hasta finales de 2000.

o menores. En primer lugar, Lieberman y Montgomery (1998) destacan que la mayor parte de la evidencia corresponde a sectores maduros, donde la estabilidad de las cuotas de mercado es mayor y es más fácil justificar la presencia de ventajas del primer entrante. En segundo lugar, los resultados de Song et al. (1999) apuntan a que en los sectores industriales, aunque existen más riesgos que en los sectores de servicios, existen más oportunidades para la empresa pionera de diferenciarse o competir en costes frente a los nuevos entrantes. Finalmente, hay que destacar que la gran mayoría de las aportaciones empíricas aparecidas en las dos últimas décadas se han centrado en empresas de los Estados Unidos, sin prestar atención a si estos resultados eran generalizables o no a otros entornos nacionales (Lieberman y Montgomery, 1998; Song et al., 1999).

En esta investigación se han evitado estas tres críticas, ya que por un lado se ha elegido una industria dónde se empieza una nueva tecnología que tanto las empresas pioneras como las nuevas tienen que desarrollar y explotar comercialmente<sup>7,8</sup>. Asimismo, a diferencia de la mayor parte de trabajos empíricos, las empresas analizadas en este trabajo comercializan el servicio de la telefonía móvil, cuyas características de intangibilidad, producción y consumo simultánea puedan impedir las ventajas de entrar primero en el largo plazo. En último lugar, se incluyen empresas, del mismo sector, pertenecientes a diecisiete países europeos. Por este

---

<sup>7</sup> Con la tecnología analógica no existía competencia, salvo Reino Unido, en ningún país de la Unión Europea. Sin embargo con la tecnología de 2ª generación se empezaron a liberalizar cada uno de los diferentes países, siendo una oportunidad espléndida para investigar las ventajas de entrar el primero en el mercado.

<sup>8</sup> Se decide finalizar la muestra en diciembre de 2000, porque en el 2000 se han realizado nuevos concursos y/o adjudicaciones de licencias para operar con la tecnología de 3ª generación UMTS. Es previsible que en 2001 las

motivo será posible profundizar en la aplicabilidad de los resultados actuales sobre empresas norteamericanas a las europeas.

#### *Elección de las empresas a analizar*

En primer lugar, la literatura empírica también ha sido criticada por las empresas objeto de análisis. La inclusión en la muestra de empresas grandes, como las pertenecientes al ranking Fortune, o la eliminación de los pioneros que hayan desaparecido del mercado ha producido una serie de restricciones que se ha traducido en que los resultados de ser pionero sean significativamente mejores de los reales.

El segundo problema en los estudios empíricos sobre las ventajas del primer entrante ha sido la identificación de la empresa pionera. En muchos trabajos, que encuestaban a directivos de la compañía, era la propia empresa la que identificaba su estatus de pionera o seguidora (véase, por ejemplo, Biggadike, 1976; Robinson y Fornell, 1985; Brown y Latin, 1994). El hecho de preguntar a la propia empresa que respondiera si se veía o no como pionera en el mercado hacía que las respuestas tuvieran un sesgo y que bases de datos como la PIMS<sup>9</sup>, tuvieran una gran proporción de empresas pioneras (Lambkin, 1992).

En esta investigación se evitan los dos sesgos anteriores, ya que, por un lado, en la muestra están incluidas todas las empresas que gestionan y comercializan la telefonía móvil de

---

compañías se replanten su estrategia competitiva empañando sus resultados en este año las ventajas de ser el

segunda generación y ninguna de éstas ha cesado sus operaciones con posterioridad, y por el otro, es el organismos regulador de cada país quién determina el orden de entrada al conceder las licencias.

### 2.4.2 Descripción de las variables

A continuación se presentan las variables que permitirán la contrastación empírica del modelo teórico sobre los factores que inciden en la sostenibilidad de las ventajas competitivas del primer entrante en el mercado.

#### *Variables dependientes*

La ventaja competitiva debe trasladarse en resultados (Porter, 1980). Para medir éstos pueden emplearse diferentes proxys; en concreto, para medir la erosión de la ventaja del primer entrante la más utilizada en la literatura empírica es el cociente entre las cuotas de mercado de la primera empresa y sucesivas (Urban et al. 1986, Huff y Robinson 1994, Brown y Lattin 1994). Con esta variable se puede valorar cómo cada empresa ha afectado a la ventaja competitiva de la empresa pionera.

---

primer entrante en la tecnología de 2ª generación.

<sup>9</sup> PIMS (Profit Impact of Market Strategies)

En consecuencia, se define la variable dependiente “*Erosión por la empresa  $i$* ” como el cociente entre la cuota de mercado de la empresa que entró en el orden “ $i$ ” y la primera empresa<sup>10,11</sup>. Esto es;

$$\text{Erosión}_{itm} = \frac{\text{Cuota de mercado}_{itm}}{\text{Cuota de mercado}_{1tm}}$$

donde “ $i$ ” = 1,2,3.....54 empresas

“ $t$ ” = 1,2,3.....46 períodos

“ $m$ ” = 1,2,3.....17 empresas

El rango teórico de valores que toma esta variable oscila entre  $[0, \infty)$ . Cuando la empresa “ $i$ ” todavía no ha iniciado sus actividades operativas obviamente no podrá erosionar la ventaja competitiva del primer entrante, luego el valor en la “*Erosión por la empresa  $i$* ” es 0. En el caso de que la empresa “1” abandonara el mercado y sólo quedara la empresa “ $i$ ” la variable tomaría el valor  $\infty$ . Como esto no sucede en ningún país de la muestra, y la empresa pionera mantiene sus actividades, el rango real de valores que toma la erosión es  $[0, 100)$ .

Como se justificó anteriormente, si no existen ventajas en el largo plazo por ser el primer entrante se espera que el 100% del mercado sea repartido en términos iguales por todas las empresas establecidas. Esto es, la cuota de mercado en el largo plazo de cada empresa será

---

<sup>10</sup> En aquellos países que no existió monopolio, se elige, de forma aleatoria, a una de las empresas que entraron en primer lugar como la empresa 1 de referencia.

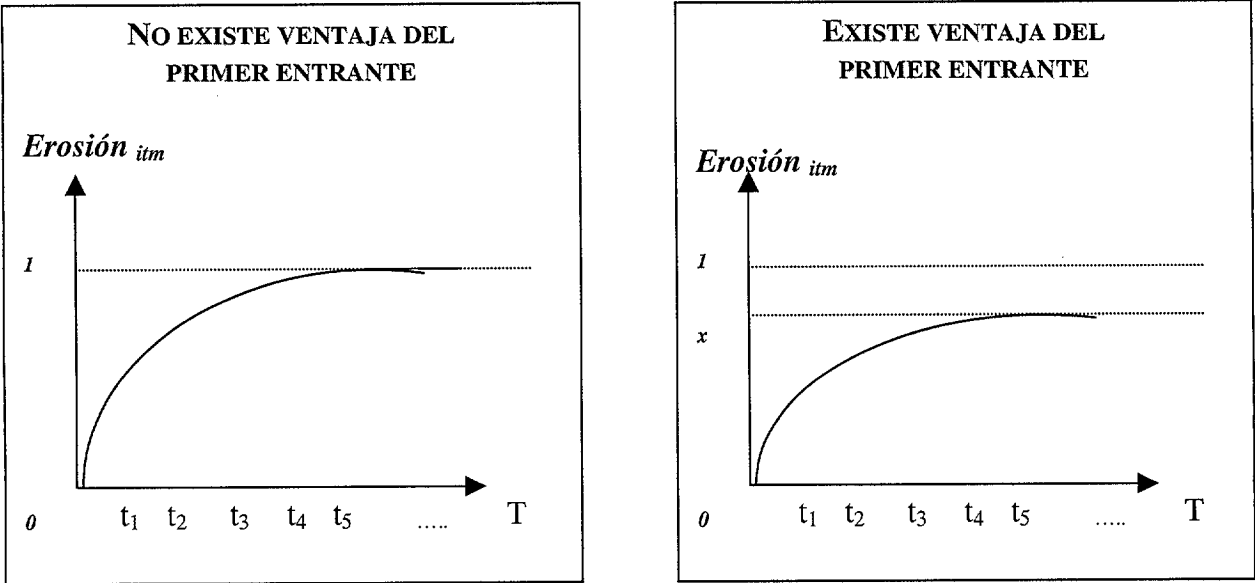
<sup>11</sup> Esta medida es la misma que el cociente entre el número de clientes de la empresa que entró en el orden “ $i$ ” y la empresa pionera.

$100/N$ , donde  $N$  es el número de rivales en la industria y el valor en la variable “*Erosión<sub>itm</sub>*”

será  $\frac{100/N}{100/N} = 1$ .

Por el contrario, si existen ventajas por ser la empresa pionera, en el largo plazo su cuota de mercado será sistemáticamente mayor que la de cualquier otro rival, por lo que el valor de la variable “*Erosión<sub>itm</sub>*” será menor de 1 (ver gráfico 2.3).

**Gráfico 2.3**  
**EROSIÓN DE LA VENTAJA DEL PRIMER ENTRANTE POR LA EMPRESA “I”**





*Variables independientes*

La variable “Monopolio<sub>m</sub>” recoge el número de períodos en los que en el país “m” la primera empresa no ha visto incrementado su nivel de competencia<sup>12</sup>. Algunos trabajos empíricos (Urban et al., 1986; Brown y Lattin, 1994) utilizaban la variable “lag between entry”, que mide el tiempo que la empresa “i” estaba sin su competidor “i+1”, porque su correlación con la variable “orden de entrada” es alta. La utilización de “Monopolio<sub>m</sub>” (“leadtime between entry” es el equivalente en inglés) tiene una serie de ventajas conceptuales, ya que lo que se quiere estudiar son los efectos del monopolio temporal del pionero (Huff y Robinson, 1994); por ello, se ha optado por esta variable excluyendo la variable “orden de entrada” de la regresión.

No obstante, como en algunos casos ha habido más de una empresa desde el principio, la variable “Dmonopolio<sub>m</sub>” recoge si realmente ha habido monopolio o no en el país “m”. Esta variable toma valor 0 si el sector no ha estado en monopolio y 1 en otro caso.

“Rivalidad<sub>imt</sub>” incluye el número de períodos en los que la empresa “i” lleva operando en el mercado y, así pues, compitiendo con la empresa pionera. Esta variable al cuadrado es “Rivalidad<sup>2</sup><sub>imt</sub>” y permitirá contrastar si el efecto de la competencia sobre la erosión de la cuota de mercado es decreciente en el tiempo.

También se incluye una variable que mide la experiencia de las empresas seguidoras en el mercado. Si alguna de esas empresas ya tenía experiencia en la telefonía analógica, el efecto sobre la erosión de las ventajas del primer entrante será más fuerte. La proxy que mide el efecto de la experiencia de los nuevos entrantes con la tecnología analógica es “ $Riv * Anal_{imt}$ ”.

La variable “ $Liberalización_m$ ” toma valores enteros entre [0, 17] y se encarga de medir en qué grado el organismo regulador fomenta la competencia de su país. En primer lugar se ha hallado un índice que pondera de forma exponencial el número de licencias de telefonía móvil de 2º generación que ha otorgado y el momento del tiempo en que se concedieron. Aquellos gobiernos que han otorgado un mayor número de licencias y más pronto en el tiempo tendrán un valor elevado en el índice; aquéllos que han otorgado un menor número de licencias y/o más tarde en el tiempo tendrán un valor próximo a 0 en el índice.

Una vez obtenidos los índices, se ordenan y se les puntúa de 0 a 17. Los países con menor puntuación son aquéllos en los que en términos relativos el organismo regulador ha impedido la competencia, favoreciendo la posición competitiva de los operadores ya establecidos en el mercado; por el contrario, los que tienen una mayor puntuación son aquéllos que han liberalizado antes y en mayor medida sus mercados, reduciendo la posibilidad de que las ventajas del primer entrante se mantuvieran en un largo periodo de tiempo (véase Anexo II).

---

<sup>12</sup> Debe recordarse que en aquellos países que entraron varias empresas en primer lugar se tomó una de ellas

Se han incluido varias variables de control. Para analizar el efecto del ciclo de vida del producto sobre la erosión de la ventaja del primer entrante se incluyen las variables “CrecInd<sub>mt</sub>” y “Penetración<sub>mt</sub>”. La primera refleja el crecimiento del número de clientes respecto al periodo anterior y la segunda muestra el porcentaje de la población que dispone de teléfono móvil. Las fórmulas para hallar estas variables son las siguientes:

$$\text{CrecInd}_{tm} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes}_{t,m} - \text{N}^\circ \text{ Clientes}_{t-1,m}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes}_{t-1,m}}$$

$$\text{Penetración}_{tm} = \frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios con teléfono móvil}_{t,m}}{\text{Población}_{t,m}} * 100$$

La variable que mide el grado de concentración en el país o industria “m” se calcula como el índice de Henfindahl, es decir,

$$\text{Concentración}_{tm} = \sum_{\forall i} (\text{Cuota de mercado}_{tm}/100)^2, \text{ donde el rango es } [0,1]$$

En la tabla 2.5 aparece un resumen de las variables, explicativas y de control que se han incluido en este estudio para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas en el modelo teórico.

---

como referencia.

**Tabla 2.6**  
**VARIABLES INDEPENDIENTES**

<i>Variables explicativas</i>	
$D_{monopolio_m}$	Variable dicotómica que toma el valor 1 si el mercado “m” ha estado en monopolio y el valor 0 en otro caso.
$Monopolio_m$	Nº de períodos en los que el mercado “m” ha estado en monopolio.
$Rivalidad_{imt}$	Nº de períodos en los que la empresa “i” ha estado en competencia con la primera empresa del sector.
$Rivalidad^2_{imt}$	Variable al “ $Rivalidad_{imt}$ ” cuadrado.
$Riv*Anal_{im}$	Variable que recoge el efecto multiplicativo de los períodos en los que la empresa “i” ha estado en competencia y si había operado o no en el mercado de la telefonía móvil analógica.
$Liberalización_m$	Variable que toma valores enteros y recoge la no restricción de la competencia del organismo regulador en cada país.
<i>Variables de control</i>	
$CrecInd_{mt}$	Variable que recoge el crecimiento del número de clientes en el mercado “m” y en periodo “t”.
$Penetración_{mt}$	Nº de habitantes con teléfono móvil en el país “m” y en el periodo “t” (*100 habitantes).
$Concentración_{mt}$	Índice Herfindahl para el mercado “m” sobre el tamaño relativo de las empresas que operan en él.

**2.4.3 Análisis descriptivo**

Como paso previo al análisis econométrico, en este apartado se describe la existencia o no de ventajas del primer entrante, así como la evolución media de la cuota de mercado de los distintos operadores de telefonía móvil incluidos en la muestra. Así, con la técnica del contraste de medias se procederá a realizar el análisis de la hipótesis 1.

*El efecto del orden de entrada*

De acuerdo con los resultados de la tabla 2.7 se puede apreciar cómo, en primer lugar, la mitad de las empresas de la muestra es pionera (25 empresas) y la otra seguidora (29 empresas).

**Tabla 2.7**  
**NIVELES MEDIOS DE LA CUOTA DE MERCADO Y EL CRECIMIENTO DEL N° DE CLIENTES (I)**

	<b>1ª Empresa</b> <i>Media</i>	<b>2ª Empresa</b> <i>Media</i>	<b>3ª y 4ª</b> <b>Empresa</b> <i>Media</i>
<b>Cuota de mercado</b>	48,91	24,87	14,55
<i>p-valor</i> <sup>1</sup> (n° observaciones)	(953)	0,00 (400)	0,00 (160)
<b>Crecimiento n° clientes</b>	16,93	18,71	39,04
<i>p-valor</i> (n° observaciones)	(938)	0,00 (383)	0,00 (158)
<i>N° empresas</i>	25	17	12

<sup>1</sup> Los p-valores incluidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias entre la empresa de la columna correspondiente y la media de la primera empresa

En segundo lugar, la cuota de mercado, en términos medios, de las primeras empresas resulta significativamente mayor que la de las segundas, terceras y cuartas empresas. El p-valor de 0 indica que la media de las empresas que entraron en el orden “i” es significativamente menor que la media de las que entraron en primer lugar. Este resultado soporta la hipótesis 1, sobre las ventajas, en términos medios, sobre la cuota de mercado de las compañías pioneras.

Si tenemos en cuenta la segunda parte de la tabla 2.7 se ve cómo el crecimiento del número de clientes es mayor para los nuevos entrantes que para la primera empresa. Este resultado no contradice el anterior, ya que al no tener ningún cliente, el crecimiento respecto al periodo anterior de los nuevos entrantes será mayor.

Una vez comprobada la hipótesis tradicional sobre las ventajas que supone el desarrollo de seguir una estrategia pionera, se repite el contraste de medias anterior pero distinguiendo entre las empresas en cuyo país hubo un monopolio y el resto (ver tabla 2.8).

**Tabla 2.8**  
**NIVELES MEDIOS DE LA CUOTA DE MERCADO Y EL CRECIMIENTO DEL N° DE CLIENTES (II)**

	1ª Empresa <i>Media</i>		2ª Empresa <i>Media</i>		3ª y 4ª Empresa <i>Media</i>	
	No Monop	Monop	No Monop	Monop	No Monop	Monop
<b>Cuota de Mercado</b>	44,56	59,96	10,53	31,86	2,96	15,02
<i>p-valor</i> <sup>1</sup>	0,00		0,00		0,00	
<b>Crecimiento N° Clientes</b>	16,84	17,16	32,11	41,29	61,46	49,06
<i>p-valor</i>	0,00		0,00		0,00	

<sup>1</sup> Los p-valores incluidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias entre la empresa en la columna correspondiente y la primera empresa

Las primeras empresas que entraron en monopolio consiguieron, en término medio, mayor cuota de mercado (59, 96 en tabla 2.7) que las primeras empresas que no entraron en monopolio (44,56 en tabla 2.7). Así pues, aquellas empresas que entraron en monopolio conseguirán mayores ventajas en el largo plazo que las que tuvieron competencia desde el primer momento.

En la tabla 2.8 también se puede apreciar cómo las segundas empresas que entraron en mercados con monopolio consiguieron, en término medio, una mayor cuota de mercado que las segundas empresas que no entraron en monopolio. Este resultado se explica porque en mercados en competencia la segunda empresa en entrar tenía que hacer frente a más de una empresa en el mercado. Así pues, a la segunda empresa en mercados en monopolio les resultaba relativamente más fácil captar clientes y cuota de mercado que cuando ya existía competencia.

#### **2.4.4 Metodología**

El análisis descriptivo ha mostrado cómo las primeras empresas en entrar, y en particular si el mercado estaba en monopolio, gozaban de una ventaja en la cuota de mercado en el largo plazo respecto a las empresas pioneras. Ahora, con el análisis econométrico se pretende contrastar qué factores influyen en la erosión o en el mantenimiento de dicha ventaja. Así pues, para el contraste de las hipótesis 2 a 5 se emplearán modelos de regresión lineal aplicados a datos de panel. La especificación del modelo de regresión empleado viene dada por siguiente la ecuación:

$$\text{Erosión}_{itm} = \alpha + \beta_1 * \text{Monopolio}_m + \beta_2 * \text{Rivalidad}_{mt} + \beta_3 * \text{Riv}_{imt} * \text{Anali} + \beta_4 * \text{CrecInd}_{mt} + \beta_5 * \text{Penetración}_{tm} + \beta_6 * \text{Concentración}_{tm} + \beta_7 * \text{Liberalización}_m + \varepsilon_{it} \quad ,$$

donde "i" = 1,2,3.....N; n° empresas (54 empresas)

"t" = 1,2,3.....T; n° periodos (46 períodos)

"m" = 1,2,3....M; n° países (17 empresas)

La mayoría de investigaciones empíricas sobre las ventajas del primer entrante se han realizado sobre muestras de sección cruzada, dónde los métodos de regresión por mínimos cuadrados ordinarios (OLS) son correctos. En este caso, el análisis de variables longitudinales están sujetas a la violación de los supuestos del modelo tradicional. Principalmente, los problemas derivan por los supuestos de homocedasticidad y autocorrelación. Tales violaciones pueden introducir sesgos en las estimaciones, como por ejemplo, el que el valor del estadístico F esté inflado (Berg y Holbein, 1997). Así, pues, es importante corregir por la autocorrelación potencial debida al número de periodos de tiempo incluidos en la muestra y por la heterocedasticidad causada por la sección cruzada (Sayrs, 1989).

Los resultados al estimar por mínimos cuadrados ordinarios presentan un estadístico de Durbin Watson en torno a 0,15, muy por debajo de 2, lo que señala la presencia de correlación serial. Para evitar este problema se emplearán estimaciones de mínimos cuadrados generalizados (GLS), después de transformar los datos usando el procedimiento de Prais-Winsten. Estos modelos han sido utilizados por Ferrier et al. (1999) y Martinez (2001), entre otros, para evitar los problemas que supone la utilización de datos longitudinales en los modelos de regresión tradicionales.



Con el procedimiento de Prais-Winsten a cada empresa individualmente se la corrige por la autocorrelación de primer orden<sup>13</sup>. En los modelos que aparecen en la tabla 2.10, el estadístico Durbin-Watson toma un valor próximo a 2, lo que indica la ausencia de correlación serial en el modelo resultante.

Otro problema a tener en cuenta en la estimación del modelo final es la presencia de datos atípicos en la muestra. Al observar el “scatterplot” de los valores predichos estándar y los residuos estándar se aprecia la existencia de tres datos atípicos, por lo que se han quitado de la muestra para realizar la estimación.

Finalmente, hay que considerar el posible problema de la multicolinealidad entre las variables dependientes e independientes. Si vemos la tabla 2.9, este puede ser un problema en este estudio porque algunos coeficientes de correlación de Pearson son estadísticamente altos. Por tanto se calcula los VIF (variance inflation factors) para todas las variables y vemos que ninguno excede de 3 (ver tabla 2.10). Si tenemos en cuenta la regla que impide que estos valores sean superiores a 10 (Chatterjee y Price, 1991), se concluye que la multicolinealidad no es un problema en este estudio.

---

<sup>13</sup> La transformación Prais-Winsten requiere que el número de periodos de tiempo sea mayor que el número de variables dependientes, es decir  $T > K$ . Por lo que esta condición no es un problema para este estudio.

**Tabla 2.9**  
**MATRIZ DE CORRELACIONES**

	Erosión	Monopolio	Rivalidad	Riv*Ana	CrecInd	Penetración	Concentración	Liberalización
Erosión	1							
Monopolio	-0.25	1						
Rivalidad	0.36	-0.31	1					
Riv*Ana	0.33	-0.17	0.33	1				
CrecInd	0.15	-0.04	-0.25	-0.04	1			
Penetración	-0.15	0.20	0.39	0.047	-0.26	1		
Concentración	-0.15	0.37	-0.36	-0.19	0.158	-0.22	1	
Liberalización	-0.09	0.62	-0.2	-0.23	-0.02	0.2153	0.574	1

**Tabla 2.10**  
**VIF**

Variable	VIF
Monopolio	1.85
Rivalidad	1.67
Riv*Ana	1.17
CrecInd	1.12
Penetración	1.62
Concentración	1.88
Liberalización	2.39

En la tabla 2.11 se recogen los modelos que finalmente resultan más adecuados para el análisis de la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante.

**Tabla 2.11**  
**MODELOS EMPÍRICOS SOBRE LA EROSIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	Desv. Típ.	$\beta$	Desv. Típ.	$\beta$	Desv. Típ.
Dmonopolio (p-valor)	-0,0745 (0,253)	0,0651				
Monopolio (p-valor)			<b>-0,0093</b> <b>(0,057)</b>	<b>0,0048</b>	-0,0087 (0,091)	0,0052
Rivalidad (p-valor)	0,0102 (0,000)	0,0024	<b>0,0092</b> <b>(0,000)</b>	<b>0,0025</b>	0,1535 (0,004)	0,0053
Rivalidad^2 (p-valor)					-0,0001 (0,370)	0,0001
Riv*Anal (p-valor)	0,0095 (0,005)	0,0033	<b>0,01006</b> <b>(0,004)</b>	<b>0,0034</b>		
Liberalización (p-valor)	0,0228 (0,003)	0,0076	<b>0,0319</b> <b>(0,001)</b>	<b>0,0095</b>	0,0269 (0,008)	0,0100
CrecInd (p-valor)	0,0001 (0,243)	0,0001	<b>0,0001</b> <b>(0,3)</b>	<b>0,0001</b>		
Penetración (p-valor)	-0,0049 (0,000)	0,0012	<b>-0,0044</b> <b>(0,01)</b>	<b>0,0013</b>	-0,0043 (0,002)	0,0013
Concentración (p-valor)	-0,9122 (0,000)	0,1478	<b>-0,9002</b> <b>(0,000)</b>	<b>0,1482</b>	-0,8524 (0,000)	0,1567
Constante (p-valor)	1,1772 (0,000)	0,1498	<b>1,285</b> <b>(0,000)</b>	<b>0,168</b>	1,1804 (0,000)	0,1826
R <sup>2</sup>	0,0767		0,0775		0,0664	
F (p-valor)	10,86 (0,000)		10,98 (0,0000)		9,30 (0,0000)	
Durbin-Watson (original)	0,1505		0,143		0,1416	
Durbin-Watson (modificado)	2,08		2,08		2,09	

## 2.5 Resultados

### 2.5.1 Resultados de la estimación

El modelo 2 es el elegido para explicar el modelo teórico propuesto sobre los factores que afectan a la erosión de la ventaja competitiva de la empresa pionera. En conjunto, este modelo es significativo al 99%.

El coeficiente de la variable “*Monopolio*” es negativo y significativo a un 90%, lo que corrobora la hipótesis 2 de que cuantos más periodos ha estado sola la primera empresa en el mercado más difícil es que los nuevos entrantes consigan un determinado nivel de ventas. Por el contrario, en el modelo 1 se analiza la variable “*Dmonopolio*”, la cuál únicamente mide si hubo o no competencia en cada mercado desde un principio; en este caso, se aprecia que aunque el signo es el predicho no es significativo.

Respecto a la hipótesis 3a, en el modelo elegido se obtiene evidencia de que la variable “*Rivalidad*” es positiva y significativa al 99%. De este resultado se puede afirmar que la competencia debilita las ventajas de las empresas establecidas. Por tanto, la actividad operativa y comercial de los nuevos entrantes perjudica la cuota de mercado en el largo plazo de la empresa pionera.

Sobre si el efecto del aumento de la competencia es decreciente en el tiempo, en el modelo 3, el signo de la variable “ $Rivalida^2$ ” es el predicho pero no significativo. Así pues la hipótesis 3b no se soporta en esta investigación, aunque hay indicios en el sentido adecuado.

La significatividad de la variable “ $Riv*Anal$ ” permite afirmar que la hipótesis 4 es significativa en este caso. El efecto de la experiencia de las empresas entrantes es importante para erosionar más rápidamente la ventaja competitiva del primer entrante. Aquellas empresas que han estado operando con la tecnología analógica antes de entrar en el mercado van a perjudicar más profundamente a las pioneras con la tecnología digital.

Asimismo los resultados soportan la hipótesis 5 respecto al efecto de la liberalización. Los países que han fomentado la liberalización de sus mercados han influido positivamente sobre la erosión de la ventaja de las primeras empresas en entrar consiguiendo un mayor nivel de competencia.

Se utilizaron dos proxys para evaluar el efecto del ciclo de vida del producto sobre la erosión de las ventajas del primer entrante, el crecimiento de la industria y la penetración del mercado. La primera no es significativa en el modelo empírico, pero sí la segunda. La penetración refleja que a medida que existe un mayor número de usuarios con telefonía móvil la demanda se reduce y es más difícil para los nuevos entrantes quitar cuota de mercado a las

empresas establecidas. La concentración también afecta negativamente, con un 99% de significatividad, a la erosión de la cuota de mercado del primer entrante en el largo plazo.

En la tabla 2.12 se resumen las hipótesis aceptadas y rechazadas en el trabajo empírico.

**Tabla 2.12**  
**RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS**

<b>Hipótesis</b>	<b>Ventaja del primer entrante</b>	
1	El orden de entrada está inversamente relacionado con la cuota de mercado de cada empresa en el largo plazo.	Aceptada
<b>Hipótesis</b>	<b>Factores que afectan a la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante</b>	
2	Cuanto más tiempo ha estado sola la primera empresa en un mercado, menos posibilidad existe de que desaparezcan las ventajas del primer entrante en el largo plazo.	Aceptada
3a	El tiempo que han estado compitiendo, simultáneamente, la primera empresa y los nuevos entrantes afecta de forma positiva en la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.	Aceptada
3b	El tiempo que han estado compitiendo simultáneamente la primera empresa y los nuevos entrantes afecta de forma positiva, pero decreciente, a la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.	Rechazada
4	La experiencia de los nuevos entrantes con una tecnología anterior en tecnología afectará de forma positiva en la desaparición de las ventajas del primer entrante en el largo plazo.	Aceptada
5	Cuanto menor es el grado de liberalización de un mercado menor posibilidad existe de que desaparezcan las ventajas del primer entrante en el largo plazo	Aceptada

### **2.5.2 Discusión y conclusiones**

Este capítulo presenta una revisión de la literatura de las ventajas y desventajas del primer entrante. A partir de diferentes aportaciones teóricas como la economía industrial, el marketing, el enfoque de la empresa basada en sus recursos y la competencia dinámica se exponen argumentos que justifican el que una empresa desarrolle ventajas competitivas por ser la pionera en un mercado. En concreto, se ha justificado que el primer entrante puede obtener ventajas en costes, información, aprendizaje o la calidad de sus productos; lo que se puede traducir en una mayor cuota de mercado en el largo plazo (Robinson y Fornell, 1985). Asimismo, también es posible que la empresa pionera esté en desventaja respecto a los nuevos entrantes, al tener que hacer frente a una serie de riesgos y costes, como las incertidumbres técnicas o de mercado, la inversión en activos idiosincráticos y la necesidad de recursos complementarios.

El análisis descriptivo inicial mostró la existencia de una ventaja en cuota de mercado, a largo plazo de las empresas que entraron en primer lugar. Además, los resultados obtenidos señalan que esta ventaja era mayor para las que entraron en monopolio. Así pues, de estos resultados se deriva que aunque la estrategia de ser el primer entrante sea arriesgada, en el sector analizado, en término medio, las empresas pueden desarrollar una marca, costes hundidos para los clientes, lo que se traduce en ventajas en la cuota de mercado cuando entren nuevos rivales. Si además la empresa entró sola dichas ventajas serán mayores.

Ahora bien, más importante que alcanzar una ventaja competitiva es mantenerla en el tiempo. El aumento de la competencia puede afectar la durabilidad de las ventajas de la empresa pionera y reducir, por tanto, sus beneficios potenciales. Sin embargo, pocos trabajos han prestado atención a la sostenibilidad de aquéllas. En este capítulo se ha propuesto un modelo teórico sobre cómo la competencia y la liberalización de los mercados, entre otros factores, han afectado a la erosión de la ventaja del primer entrante y se ha contrastado empíricamente en el sector de la telefonía móvil.

El análisis econométrico realizado muestra las variables que influyen en la erosión de la cuota de mercado del primer entrante. Las estimaciones confirman que aunque las empresas pioneras tengan una ventaja sobre las nuevas, ésta se irá reduciendo a medida que se desarrolle el proceso competitivo entre ambos grupos. Con el paso del tiempo las empresas seguidoras podrán desarrollar su estrategia competitiva e influir negativamente en la cuota de mercado del primer entrante.

En concreto, si los nuevos entrantes tenían experiencia para operar en el sector la erosión de la ventaja del primer entrante es aún más rápida; esto es, el conocimiento previo del mercado de las empresas seguidoras ayuda competir con las empresas pioneras. Asimismo, es importante tener en cuenta la importancia de la liberalización de los mercados para que los nuevos entrantes puedan ser competitivos y obtener un nivel de cuota de mercado considerable.



Una de las novedades de este capítulo es la muestra, todas las empresas de telefonía móvil en 17 países europeos para el periodo bimensuales entre 1993-2000, así como las variables empleadas en el análisis. Los pocos trabajos que han analizado la erosión de la ventaja competitiva del primer entrante han utilizado muestras con un alto porcentaje de negocios de gran tamaño, bien establecidos y en mercados maduros; es en este tipo de entornos donde cabría esperar que la erosión de la ventaja del primer entrante fuera menor. Además, a diferencia de los trabajos existentes, la muestra incluye datos longitudinales, desde que empieza la competencia en cada mercado hasta la actualidad, y empresas europeas, no norteamericanas; lo que aporta evidencia adicional a los resultados obtenidos hasta ahora.

## **Anexos**

- **ANEXO I. EMPRESAS QUE COMPONEN LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**
- **ANEXO II. GOBIERNOS Y LIBERALIZACIÓN DE LOS MERCADOS**

**Anexo I. EMPRESAS QUE COMPONEN LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

<b>ALEMANIA</b>	
Mannesman	<a href="http://www.d2mannesmann.de">www.d2mannesmann.de</a>
DeTe Mobil	<a href="http://www.t-mobil.de">www.t-mobil.de</a>
E-Plus Mobilfunk	<a href="http://www.eplus.de">www.eplus.de</a>
Viag Interkom	<a href="http://www.viaginterkom.de">www.viaginterkom.de</a>
<b>AUSTRIA</b>	
Mobilkom Austria	<a href="http://www.mobilkom.at">www.mobilkom.at</a>
Max.mobil.	<a href="http://www.maxmobil.at">www.maxmobil.at</a>
Connect Austria (ONE)	<a href="http://www.one.at">www.one.at</a>
Tele.ring Telekom service	<a href="http://www.telering.at">www.telering.at</a>
<b>BELGICA</b>	
Belgacom Mobile	<a href="http://www.proximus.be">www.proximus.be</a>
Mobistar S.A.	<a href="http://www.mobistar.be">www.mobistar.be</a>
KPN Orange	<a href="http://www.orange.be">www.orange.be</a>
<b>DINAMARCA</b>	
Tele-Danmark Mobil A/S	<a href="http://www.teledanmark.dk">www.teledanmark.dk</a>
Sonofon	<a href="http://www.sonofon.dk">www.sonofon.dk</a>
Telia A/S	<a href="http://www.telia.dk">www.telia.dk</a>
Mobilix A/S	<a href="http://www.mobilix.dk">www.mobilix.dk</a>
<b>ESPAÑA</b>	
Telefónica Móviles (Movistar)	<a href="http://www.movistar.tsm.es">www.movistar.tsm.es</a>
Airtel	<a href="http://www.airtel.es">www.airtel.es</a>
Retevisión Móvil (Amena)	<a href="http://www.amena.com">www.amena.com</a>
<b>FINLANDIA</b>	
OY Radiolinja	<a href="http://www.radiolinja.fi">www.radiolinja.fi</a>
Sonera Corporation	<a href="http://www.sonera.fi">www.sonera.fi</a>
Finnet Group	<a href="http://www.finnet.fi">www.finnet.fi</a>
Telia Mobile AB	<a href="http://www.telia.fi">www.telia.fi</a>
<b>FRANCIA</b>	
France Telecom Mobile	<a href="http://www.itineris.tm.fr">www.itineris.tm.fr</a>
SFR	<a href="http://www.sfr.fr">www.sfr.fr</a>
Bouygues Telecom	<a href="http://www.bouyguestelecom.fr">www.bouyguestelecom.fr</a>
<b>GRECIA</b>	
Panafon	<a href="http://www.panafon.gr">www.panafon.gr</a>
Stet Hellas	<a href="http://www.telestet.gr">www.telestet.gr</a>
Cosmote	<a href="http://www.cosmote.gr">www.cosmote.gr</a>
<b>HOLANDA</b>	
KPN Mobile	<a href="http://www.mobiel.net">www.mobiel.net</a>
Libertel	<a href="http://www.libertel.nl">www.libertel.nl</a>

Telfort	www.telfort.nl
Dutchtone	www.dutchtone.nl
Ben Netherlands	www.ben.nl
IRLANDA	
Esat Digifone	www.digifone.com
Eircell	www.eircell.ie
ITALIA	
TelecomItalia Mobile	www.tim.it
Omnitel Pronto Italia	www.omnitel.it
Wind Telecomunicazioni	www.wind.it
LUXEMBURGO	
Milicom Luxembourg	www.tango.lu
P+T Telecom	www.luxgsm.lu
NORUEGA	
Telenor Mobil	www.telenor.no
Netcom GSM	www.netcom.no
PORTUGAL	
Telecomunicacoes Moveis Nacionais	www.tmn.pt
Telecel Comunicacoes	www.telecel.pt
Optimus Telcomunicacoes	www.optimus.pt
REINO UNIDO	
Vodafone Airtouch	www.vodafone.co.uk
BT Cellnet	www.btcellnet.co.uk
One 2 One	www.one2one.co.uk
Orange PCS	www.orange.co.uk
SUECIA	
Europolitan	www.europolitan.se
Comviq	www.comviq.se
Telia AB	Mobitel.telia.com
SUIZA	
Swisscom	Www.swisscom.ch
DiAx	www.diax.ch
Orange Communications	www.orange.ch

## ANEXO II. GOBIERNOS Y LIBERALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

En primer lugar se halla un índice que recoge el número de licencias GSM 900/DCS 1800 y el momento del tiempo en el que cada país las concedió.

	Antes de 6 meses	Antes de 12	Antes de 18	Antes de 24	Antes de 30	Antes de 34	Antes de 40
Alemania	2	1	0	0	0	1	0
Austria	1	0	1	0	0	0	0
Bélgica	1	0	1	0	0	1	0
Dinamarca	2	0	0	0	0	2	0
Finlandia	2	0	0	0	1	0	0
Francia	2	0	0	1	0	0	0
Grecia	2	0	0	0	0	1	0
Irlanda	1	0	0	1	0	0	0
Italia	1	0	1	0	0	0	2
Luxemburgo	1	0	0	0	0	1	0
Holanda	1	1	0	0	3	0	0
Noruega	1	1	0	0	0	0	0
Portugal	2	0	0	0	0	1	0
España	1	0	1	0	0	1	0
Suecia	3	0	0	0	0	0	0
Suiza	1	0	0	0	0	0	2
Reino Unido	1	3	0	0	0	0	0

Se pondera de forma exponencial los valores anteriores, por ejemplo,  
Alemania=  $2*\ln(7)+1*\ln(6)+0*\ln(5)+0*\ln(4)+0*\ln(3)+1*\ln(2)+0*\ln(1,5)=6,37$ ,  
así se repite para cada país y en función del índice se ordenan obteniéndose:

	Liberalización <sub>m</sub>
Luxemburgo	1
Suiza	2
Irlanda	3
Austria	4
Noruega	5
Bélgica	6
España	7
Italia	8
Grecia	9
Portugal	10
Finlandia	11
Dinamarca	12
Francia	13
Suecia	14
Alemania	15
Holanda	16
Reino Unido	17



## **Capítulo 3**

### **Diferencias en la conducta competitiva de pioneros y seguidores**

#### **3.1 Introducción**

El análisis de las ventajas del primer entrante ha sido un tema muy estudiado en las dos últimas décadas. Varias han sido las razones por las que, en teoría, las que las empresas pioneras pueden obtener y mantener una ventaja competitiva respecto a sus rivales: a) el liderazgo tecnológico, b) la apropiación de recursos escasos, c) la creación de costes de cambio a los clientes o d) el comportamiento de los clientes, entre otras (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). Numerosos trabajos han verificado la existencia de una elevada relación entre ser el pionero en un mercado y la obtención de mayores resultados (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998; son dos buenos trabajos recopilatorios sobre ello). Además, en el capítulo anterior se ha probado que, incluso en sectores en crecimiento y dinámicos, es posible que la ventaja del primer entrante se mantenga en el tiempo.

Una empresa experimenta una ventaja competitiva cuando sus acciones crean valor económico y hay pocos rivales que llevan a cabo movimientos similares (Barney, 2002). Sin embargo, resulta destacable que la mayoría de los trabajos empíricos sobre la ventaja



del primer entrante hayan supuesto una relación determinista entre el orden de entrada y la conducta competitiva, cuando es la propia conducta la que permite crear una ventaja competitiva.

En términos generales, una empresa puede lograr beneficios superiores a los de sus rivales de dos maneras; con una estrategia basada en costes o con una estrategia basada en la diferenciación (Porter, 1980). Por un lado, se ha argumentado que si las empresas pioneras siguen una estrategia competitiva basada en costes reducen la amenaza de entrada de nuevos competidores al crear barreras derivadas de las economías de escala, aprendizaje etc. (Barney, 2002). Por el otro, el hecho de que las primeras empresas en entrar en un mercado puedan hacerse con activos valiosos, determinar el estándar del mercado o desarrollar costes de cambio para los clientes les sitúa en una posición ventajosa y es posible que el cliente perciba más valor en el producto pionero que en el de los nuevos entrantes (Lieberman y Montgomery, 1988). Por tanto, bajo ciertas condiciones, existen argumentos para que ambas estrategias puedan crear una ventaja competitiva sostenible y beneficiosa para los primeros entrantes.

Una vez que el primer entrante ha creado una ventaja competitiva, ya sea en costes o en diferenciación, ésta puede disminuir como consecuencia de la competencia. La velocidad con la que se reducirá dependerá de la habilidad de los competidores para desafiar dicha ventaja por medio de la imitación o de la innovación (Grant, 1995). Por un lado, la presencia de los efectos de “free-rider” permite a las empresas seguidoras apropiarse de las inversiones en investigación y desarrollo de las pioneras e imitar sus



productos (Mansfield et al., 1981; Levin et al, 1987). En este caso, posiblemente los nuevos competidores entrarían al mercado con una estrategia basada en costes. Por el otro lado, el hecho de que los primeros en entrar tengan que hacer frente a una situación de incertidumbre del mercado, en cuanto a la demanda y a la tecnología dominante, permite que los seguidores puedan aprender de los errores de éstos y consigan lanzar productos más adaptados a las necesidades de los clientes (Schnaars, 1994). Así pues, los nuevos rivales entrarían con una estrategia basada en la diferenciación, esta opción suele ser la más utilizada porque así evitan competir en costes con las empresas pioneras (Barney, 2002).

En resumen, parece que tanto las empresas pioneras como seguidoras tienen incentivos tanto para llevar a cabo una estrategia competitiva parecida o diferente. Sin embargo, es sorprendente que se hayan contrastado las disparidades en el conjunto de recursos y capacidades (Mitchell, 1989; Moore et al., 1991; Robinson et al., 1992) y no se haya profundizado en las diferencias de la propia conducta competitiva. En la literatura empírica existen algunos trabajos que analizan casos concretos. Por ejemplo, se ha visto cómo las empresas pioneras crean una percepción de que su producto o servicio es más valioso que el de sus empresas rivales (London, 1995). También se ha comprobado cómo una empresa no pionera que introduce una innovación en el producto en el momento adecuado, gracias a la presencia de productos complementarios, consigue una ventaja competitiva (Christensen y Stevenson, 1967; Carroll, 1993). Asimismo, el trabajo de Barklett y Rajan (1985) concluye que cuando una empresa seguidora no puede competir en costes con la empresa pionera, elige entrar al mercado con una estrategia basada en la

diferenciación. Sólo el trabajo de De Castro y Chrisman (1995) comprueba, para el caso de empresas manufactureras, que el orden de entrada influye en la estrategia competitiva. En particular, este trabajo concluye que la mayoría de las empresas pioneras siguen una estrategia de diferenciación y no basada en costes. Asimismo, comprueban que las empresas seguidoras utilizan más la estrategia basada en costes que las que entraron en primer lugar.

El objetivo de este capítulo es profundizar, tanto a nivel teórico como empírico, en la conducta competitiva de las empresas pioneras y seguidoras. Para ello se utilizará un nuevo marco teórico, dentro de la dirección estratégica, denominado “estrategia basada en acciones”.

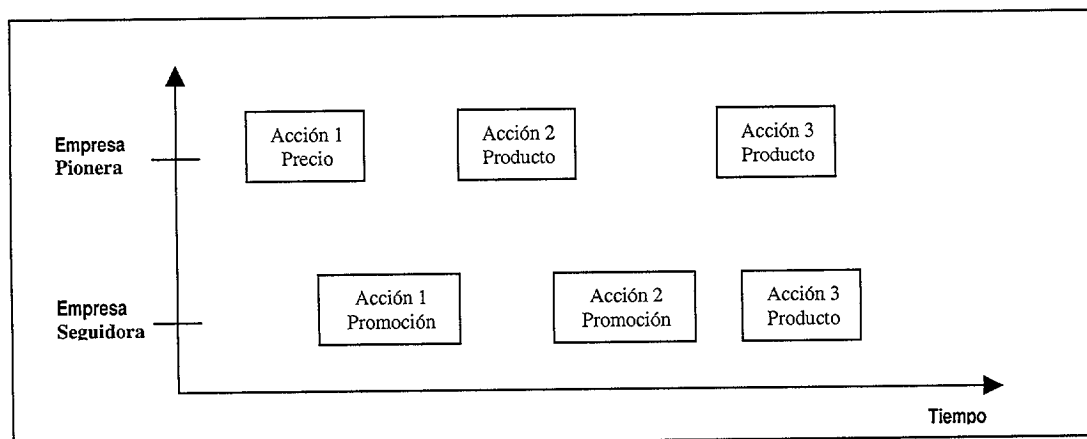
En mercados dinámicos, dónde se suceden cambios regulatorios o tecnológicos, entre otros, pocas empresas centran todos sus movimientos en reducir costes o en conseguir productos o servicios diferenciados (Barney, 2002). El propio Porter (1994) reconoce la inestabilidad de las estrategias genéricas y hace énfasis en la necesidad de modelos dinámicos que capturen las diferentes acciones y reacciones de las empresas. En esta idea, la perspectiva de la estrategia basada en acciones considera la estrategia como un repertorio de acciones competitivas coordinadas (MacCrimmon, 1993; Miller y Chen, 1994). Este trabajo se enmarca en dicha línea, al estudiar los movimientos concretos que las empresas, tanto pioneras como seguidoras, llevan a cabo para crear su ventaja competitiva y erosionar la de los rivales.

### **3.2 Una versión dinámica de la estrategia competitiva**

La “acción” es la unidad central de análisis para describir la conducta de las empresas. Se define una acción competitiva como un movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciado por una empresa para mejorar su posición (Smith et al., 1992; Young, 1996; Ferrier et al., 1999). Ejemplos de movimientos competitivos son las decisiones concretas sobre cambios en los precios, alteraciones en la línea de productos o lanzamiento de nuevas campañas de promoción, entre otros (Smith et al., 1992; Chen et al., 1992; Chen y MacMillan, 1992; Chen y Miller, 1994; Miller y Chen, 1994).

En el caso que nos ocupa no se analizan las estrategias competitivas genéricas sino las acciones y reacciones de las empresas pioneras y de sus rivales en un mercado de intensa competencia; en concreto, se examinan las diferencias que existen en la actividad competitiva de unas y otras (véase gráfico 3.1). Como ya anticipamos, el hecho de entrar en primer lugar puede dotar a la empresa pionera de ciertas ventajas competitivas, pero está muy poco explorado cómo éstas formulan su estrategia. Asimismo, la influencia de la conducta competitiva de los nuevos rivales será determinante en el mantenimiento o en la erosión de dichas ventajas del primer entrante; pero tampoco se conoce en profundidad los movimientos que la componen.

**Gráfico 3.1**  
**PROCESO COMPETITIVO “PIONERO-SEGUIDOR”**



Fuente: Elaboración propia

La serie de acciones y reacciones que las empresas lanzan al mercado crea la dinámica competitiva (Smith et al., 2001). Cada compañía, en la formulación de su estrategia competitiva, tiene que elegir qué acciones desea implantar y el momento de hacerlo. Así pues, para caracterizar la conducta competitiva de las empresas pioneras y seguidoras, abordaremos el problema de dos maneras;

- Primero, análisis de *la conducta competitiva competitiva en su conjunto*, esto es, exploración de la intensidad con la que ha competido la empresa en un periodo de tiempo concreto y el modo en el que ha implantado las distintas acciones.

- Segundo, examen de *los tipos de acciones concretas*; es decir, estudio del contenido informativo de cada movimiento concreto.

El análisis de la conducta competitiva agregada permitirá conocer: a) si la empresa ha sido agresiva, es decir, si ha iniciado una gran cantidad acciones en el mercado, ya sean de innovación, precios etc. (Ferrier et al., 1999); b) el grado de simplicidad de la conducta competitiva, esto es, si las empresas se han centrado sólo en un tipo concreto de acciones, como lanzar campañas de publicidad, expandir la capacidad etc o, por el contrario, han utilizado un repertorio muy variado de acciones (Miller, 1993; Miller y Chen, 1996; Ferrier et al., 1999); y c) el grado de heterogeneidad de la estrategia competitiva de una empresa o, lo que es lo mismo, si ha sido igual o distinta a la de sus rivales en ese periodo de tiempo (Ferrier et al., 1999).

Algunos trabajos han estudiado cómo algunas características de la empresa influyen en estos aspectos de la conducta competitiva. Por ejemplo, se ha comprobado que el tamaño y los resultados pasados están relacionados negativamente con la agresividad competitiva (Chen y Hambrick, 1995; Miller y Chen, 1994) y positivamente con la simplicidad (Miller y Chen, 1996). Igualmente, se ha detectado cómo el nivel de educación del equipo directivo afecta positivamente a la heterogeneidad de las conductas (Miller y Chen, 1996). Sin embargo, no se ha estudiado si el hecho de ser una empresa pionera o seguidora influye en la conducta competitiva. A priori, es posible que existan disparidades tanto en la agresividad, como en la simplicidad y en la heterogeneidad de la estrategia competitiva.

Hasta ahora, se han analizado las acciones que tradicionalmente se utilizan para competir en un mercado, esto es, movimientos basados en innovación, promoción, precios, expansión de la capacidad etc (Porter, 1980; Zahra y Covin, 1993; Kotler y Armstrong, 2001);

sin embargo, en mercados dónde el entorno competitivo ha variado profundamente es posible que sea necesario estudiar movimientos de distinta índole.

En efecto, cuando los mercados se abren a la competencia, los nuevos entrantes pueden tener dificultades en desbancar a un líder muchas veces con una posición consolidada; pero, en paralelo, las empresas pioneras tienen que hacer frente a tales cambios. En esta situación debería considerarse el papel de otro tipo de decisiones menos exploradas en la literatura, como son las presiones a los gobiernos para que modifiquen la regulación, las demandas legales contra los rivales etc., cuya finalidad es cambiar la estructura del sector dónde compiten (Marcus et al., 1987; Baron, 1995, 2000).

En síntesis, en sectores cuya estructura ha cambiado significativamente es importante que la formulación de la estrategia competitiva sea completa, esto es, tenga en cuenta aspectos de “mercado” y de “no mercado” (Baron, 1995, 1997).

En cuanto a la estrategia de mercado, una empresa puede llevar a cabo dos tipos de acciones competitivas: estratégicas y tácticas (Ansoff, 1984; Dutton y Jackson, 1987; Simon, 1989). Las primeras comprometen muchos recursos y su puesta en práctica es lenta, además son difíciles de revocar. En las segundas, por el contrario, se utilizan menos recursos y su implantación es relativamente rápida (Hitt et al., 1999). Asimismo, las acciones tácticas se pueden ajustar y modificar a corto plazo.

Teniendo en cuenta que las características de ambos tipos de acciones son diferentes, es probable que las empresas pioneras y seguidoras difieran en su elección. Aquí se estudian las estrategias competitivas, por eso de las acciones estratégicas nos centramos en las de innovación y no de crecimiento ya que son típicas de la estrategia corporativa. De las acciones tácticas, se tendrán en cuenta las variables fundamentales del marketing mix, esto es, el precio y la promoción (Simon, 1989; Kotler, 1997). Empíricamente, se ha mostrado que las reducciones en los precios constituyen una práctica común en la conducta competitiva de las empresas (Leeflang y Wittink, 1992).

En un sector recién desregulado las empresas probablemente se verán en la necesidad de explorar otro tipo de decisiones, como son la interposición de demandas ante los tribunales o las agencias regulatorias; lo que dará origen a una estrategia de no mercado. El hecho es que las empresas pioneras pueden llevar a cabo movimientos cuya finalidad sea la de evitar la entrada de nuevos rivales o restringir la competencia. Así pues, en esta investigación se analizarán las posibles diferencias en la utilización de demandas y querellas entre empresas pioneras y seguidoras.

En resumen, para que la conducta competitiva de las empresas pioneras y seguidoras quede definida completamente deberemos atender tanto a la actividad competitiva en su conjunto como al contenido de cada acción concreta. En primer lugar se tendrán en cuenta la agresividad, la simplicidad y la heterogeneidad competitiva. A continuación se distinguirán tres tipos de acciones competitivas, dos de mercado, las relacionadas con la innovación y

movimientos tácticos, y una de no mercado, las acciones legales. La tabla 3.1 presenta los distintos aspectos de la conducta competitiva que se van a analizar.

**Tabla 3.1**  
**CONDUCTA COMPETITIVA**

<b>Formas de competir</b>	<b>Trabajos</b>
Agresividad competitiva	Young et al. (1996) Ferrier et al. (1999)
Simplicidad competitiva	Ferrier et al. (1999) Miller y Chen (1996)
Heterogeneidad	Gimeno y Woo (1996) Ferrier et al. (1999)
<b>Tipo de acciones</b>	
Innovación	Lee et al. (2000) Ferrier (1995)
Acciones tácticas	Derfus (2001)
Acciones legales	-

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Modelo e hipótesis**

#### **3.3.1 Formas de competir**

##### *Agresividad competitiva*

La agresividad competitiva hace referencia a la cantidad de nuevos movimientos que una empresa lanza al mercado en un periodo determinado (Ferrier et al., 1999; Young et al., 1996). En entornos dinámicos, dónde la erosión de las ventajas competitivas resulta inevitable, será necesario que las organizaciones busquen nuevas formas de satisfacer a los clientes (D'Aveni, 1994; Schumpeter, 1942). Muchas empresas no han sobrevivido por ser complacientes y reducir su nivel de actividad competitiva (D'Aveni, 1994; Ferrier, 1995).



Distintos trabajos, pertenecientes a la corriente de dinámica competitiva, han demostrado cómo la intensidad competitiva permite a las empresas conseguir una buena posición en el mercado. En concreto, se ha probado que cuantos más movimientos inicie una empresa mejores serán sus resultados (Ferrier et al., 1999; Young et al., 1996). De estos estudios puede deducirse que la agresividad competitiva será clave para la obtención de distintas ventajas competitivas; sin embargo, no se distingue qué tipo de empresas, pioneras o seguidoras, serán más proclives a iniciar nuevos movimientos competitivos.

Desde la literatura del cambio organizativo se desprende que la actividad competitiva depende, en gran medida, de los incentivos de los directivos para buscar nuevas formas de competir para mejorar su posición en el mercado (Allison, 1971; Chen y Miller, 1994; Miller y Chen, 1996). Aunque no se ha tratado el efecto del orden de entrada, es posible inferir las diferencias en la conducta competitiva de empresas pioneras y seguidoras con la ayuda de otras variables que si han sido objeto de estudio. En este sentido, será determinante el análisis de la edad y del tamaño de la organización (Aldrich y Auster, 1986; Hannan y Freeman, 1984; Singh, 1990); ya que, previsiblemente las empresas de mayor edad y de mayor tamaño serán las pioneras.

Así, las empresas de mayor edad tienden a ignorar las amenazas de los nuevos entrantes en el mercado, manteniendo la conducta competitiva seguida hasta entonces (Thompson, 1967). También se ha probado que a medida que el equipo directivo ha estado más tiempo compitiendo en un sector determinado reduce su nivel de actividad competitiva (Gannon et al. 1992).

A su vez, las empresas de mayor tamaño son menos flexibles y es menos probable que inicien nuevos movimientos, y si lo hacen, son más lentas que las de menor tamaño. Además, las empresas más grandes tienden menos a responder a los ataques de sus rivales (Hambrick et al., 1996).

Por todo esto, cabría pensar que si las empresas pioneras son las de mayor edad y tamaño, su agresividad competitiva será menor que la de las empresas seguidoras. Conjuntamente, cómo las empresas pioneras ya cuentan con un mercado, el lanzamiento de nuevas acciones al mercado puede ser más arriesgado y económicamente menos atractivo que para sus rivales porque tienen mucho más que perder (Gannon et al., 1992). De hecho, se ha comprobado que los buenos resultados pasados favorecen a la inercia competitiva y a la falta de agresividad (Miller y Chen, 1994).

Sin embargo, las compañías que entran en una etapa posterior en el mercado estarán motivadas a iniciar diversos y variados movimientos competitivos para intentar reducir las ventajas de las pioneras.

Todo ello nos permite formular la siguiente hipótesis.

*Hipótesis 1a: Las empresas pioneras llevarán a cabo menos movimientos competitivos que las seguidoras.*

Tradicionalmente, las hipótesis sobre la relación entre inercia competitiva y edad se basan en el análisis de entornos estables. En este tipo de industrias, si las empresas reducen su nivel de actividad podrán obtener un uso más efectivo y económico de sus recursos y de las habilidades de sus directivos, centrándose en aquellas decisiones competitivas que son realmente importantes (Miller y Friesen, 1984). Por el contrario, en entornos dinámicos, con ciclos de vida del producto cada vez más reducidos y dónde el paisaje competitivo cambia rápidamente, la habilidad de aumentar el nivel de actividad será una capacidad crucial para el éxito de una empresa (Eisenhardt, 1989; Brown y Eisenhardt, 1997).

A medida que nuevas empresas entran en un mercado y compiten con las ya establecidas, la erosión de la ventajas competitivas del primer entrante parecen inevitables (Robinson y Fornell, 1985). Este factor hará que las empresas pioneras se vean en la necesidad de reaccionar para evitar la pérdida de su posición competitiva. Aunque empíricamente no se haya probado esta hipótesis, sí se ha demostrado que a medida que se reduce el nivel de concentración de un sector las empresas intensifican su actividad competitiva (Young et al., 1996).

Con esta línea de argumentación podemos inferir que si las empresas pioneras aprecian que los nuevos entrantes están siendo activos y consiguiendo una posición en el mercado, aumentarán su agresividad competitiva. Por esto proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1b: Ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras llevarán a cabo más movimientos competitivos que las seguidoras.*

*Simplicidad competitiva*

Una empresa lleva una conducta competitiva simple cuando las acciones que la componen se basan en unos tipos de movimientos limitados (Miller, 1993). Algunas empresas utilizan un rango estrecho de acciones y otras un rango amplio (Miller y Chen, 1996). En todo caso, simplicidad no implica inercia, ya que un repertorio sencillo puede ser consecuencia de una toma de decisiones activa (Miller y Chen, 1996).

En condiciones de incertidumbre y racionalidad limitada (March y Simon, 1958), la búsqueda y el aprendizaje de nuevas prácticas tienen un carácter limitado por los costes que conlleva (Barnett y Hansen, 1996). Los decisores no optimizan si no que se conforman con tomar una decisión satisfactoria (Cyert y March, 1963). En estas condiciones es previsible que la historia competitiva influya y predetermine la formulación de los futuros movimientos de una empresa. Se ha probado que los directivos de las empresas con éxito tienden a especializarse en aquellas acciones que le han reportado más éxito en el pasado, dejando de lado aquellas que no han tenido los resultados esperados (Argyris y Schon, 1978; Lant y Montgomery, 1987; Miller, 1990; Miller y Chen, 1994, 1996; Milliken y Lant, 1991).

En esta idea, cabría pensar que las empresas pioneras tenderán al rechazo de nuevas prácticas y formas de competencia ya que, en su lugar, preferirán las viejas fórmulas bien aprendidas (Cole, 1996). Esta hipótesis no ha sido probada en la literatura, pero Miller y Chen (1996) han demostrado cómo las empresas grandes, bien establecidas, tienen un repertorio de acciones más simple que el de las pequeñas, que han empezado sus operaciones recientemente.

Según lo expuesto, las organizaciones que entran en una etapa posterior, previsiblemente, llevarán a cabo una estrategia competitiva más compleja dado que desconocen las prácticas que mayor y mejor impacto van a tener sobre los clientes. Planteamos, en consecuencia, la hipótesis siguiente.

*Hipótesis 2a: Las empresas pioneras llevarán a cabo una conducta competitiva más simple que las seguidoras.*

Si bien es cierto que las empresas pioneras estarán especializadas en aquellas acciones que han tenido más éxito y las seguidoras lanzarán al mercado diversos movimientos para comprobar cuáles resultan mejor; cabría esperar que con el tiempo la simplicidad competitiva fuera parecida. En el largo plazo todas las empresas tendrán un conocimiento similar del mercado y de las prácticas que mejor funcionan. Por este motivo, tanto las empresas que entraron en primer lugar como el resto se especializarán en aquellos movimientos que mejor saben hacer o que más éxito les reporta; con lo que debería cumplirse la relación expresada en la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2b: La diferencia entre la simplicidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras tenderá a cero en el largo plazo.*

### *Heterogeneidad competitiva*

La heterogeneidad hace referencia a la tendencia de una empresa a llevar a cabo una actividad competitiva distinta de la de sus rivales en el mercado; esto es, a iniciar movimientos que rara vez utilizan éstos (Ferrier et al., 2001; Miller y Chen, 1995).

Las organizaciones, a menudo, se ven inmersas en un proceso de intensa competencia, dónde sus resultados no dependen sólo de cómo ella actúe sino de cómo lo hagan sus rivales (Dixit y Nalebuff, 1991). Según la teoría de la hipercompetencia, las empresas en un intento de escapar a la competencia directa en precios, pueden lanzar otro tipo de movimientos competitivos como son mejorar los productos existentes, introducir nuevos productos o entrar en nuevos mercados (D'Aveni, 1994). Además, la empresa puede emplear una estrategia de saltar de innovación en innovación, dificultando al competidor la posibilidad de imitar sus movimientos y proteger, por tanto, las ventajas de ser el primero en mover (Lee et al., 2000).

No obstante, la estrategia de ser el primero en el lanzamiento de nuevas acciones competitivas conlleva la utilización de una gran cantidad de recursos y, a su vez, un elevado nivel de riesgo. La ausencia temporal de competencia permite a los primeros entrantes la construcción de una base de activos estratégicos (Lieberman y Montgomery, 1998), que la dotarán de una ventaja potencial para el posterior lanzamiento de nuevos y continuos movimientos en el mercado. En este sentido se propone que:

*Hipótesis 3a: La actividad competitiva de las empresas pioneras será más heterogenea que la de las seguidoras.*

En aquellos mercados que se caracterizan por ser muy competitivos no existen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (D'Aveni, 1994); por este motivo es previsible, que con el tiempo, sea más difícil conseguir que una empresa tenga un repertorio de acciones muy diferente de los de sus rivales. Por esto formulamos la siguiente hipótesis.

*Hipótesis 3b: La diferencia entre la heterogeneidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras tenderá a cero en el largo plazo.*

### **3.3.2 Tipos de acciones competitivas**

#### *Innovación*

Se considera que una empresa lleva a cabo acciones de innovación cuando su finalidad sea la incorporación de mejoras en los productos o servicios existentes, y/o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, lo que nos permite distinguir entre innovación incremental y radical, respectivamente. La innovación es una decisión estratégica ya que precisa de distintos recursos, entre ellos están los activos fijos, son difíciles de implementar, la orientación es a largo plazo y no son fácilmente reversibles (Galbraith y Kazanjian, 1986; Dutton y Duncan, 1987).

Las empresas incumbentes tienen menos incentivos económicos que los nuevos entrantes para innovar radicalmente (Conner, 1988; Scherer y Ross, 1980; Tirole, 1988). La causa radica en que las empresas establecidas tienen grandes inversiones en activos específicos y la adopción de una nueva tecnología requiere que parte de estos costes fijos no

se recuperen en un futuro (Ghemawat, 1991). A ello se añade que si la empresa establecida introduce un nuevo producto basado en una tecnología radicalmente nueva reducirá las ventas de los productos que actualmente tiene en el mercado (Ali, 1994; Chandy y Tellis, 2000). Sin embargo, como los nuevos entrantes tienen que amortizar costes fijos en este sector y ni perjudican sus ventas actuales, el incentivo a desarrollar y comercializar una tecnología radical, al menos en el corto plazo, es mayor que el de las empresas incumbentes (Ali, 1994; Reinganum, 1983).

Asimismo, los incumbentes pueden tener menos incentivos “organizativos” que los nuevos entrantes para implantar una innovación radical (Henderson, 1993; Rosenbloom y Christensen, 1994). En la literatura sobre innovación se ha analizado en profundidad cómo las empresas establecidas tienen dificultades a la hora de gestionar una innovación radical (Cooper y Schendel, 1976; Tushman y Anderson, 1986; Henderson y Clark, 1990). La adopción de una tecnología muy distinta a las actuales puede necesitar de nuevas rutinas para la organización, las cuáles son costosas y difíciles de implantar (Hannan y Freeman, 1977) y las empresas establecidas pueden ser incapaces o incompetentes en llevar a cabo este cambio radical (Tushman y Anderson, 1986; Henderson y Clark, 1990; Henderson, 1993; Rosenbloom y Christensen, 1994). Además está el rechazo de sus directivos al cambio (Lieberman & Montgomery, 1988; Conner, 1988; Miller y Chen, 1994) influye negativamente sobre el proceso innovador.

Además, el tamaño de la empresa pionera también puede dificultar la introducción de mejoras radicales, ya que éste favorece la inercia y el mantenimiento del status quo.



Así, empíricamente, Chandy y Tellis (2000) prueban que las innovaciones radicales, en su mayoría, no provienen de las empresas grandes e incumbentes sino de las pequeñas y no pertenecientes al sector.

La mayor parte de estos argumentos, que sugieren que es menos probable que las empresas establecidas lleven a cabo actividades de innovación, se centran en las actividades de innovación radical. Sin embargo, Henderson y Clark (1990) obtienen evidencia empírica de que las empresas establecidas son lentas a la hora de introducir tanto tecnologías radicales como cambios menores en los productos. Por esto se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 4a: Las empresas pioneras mostrarán una menor propensión a llevar a cabo nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras.*

Sin embargo, existen autores que defienden la postura contraria, esto es, argumentan en contra de la inercia competitiva del primer entrante respecto a las acciones de innovación (Teece, 1987; Tripsas, 1997). Para Teece (1987) cuando las empresas incumbentes poseen activos complementarios que no tienen los nuevos entrantes, la introducción de mejoras continuas es una estrategia de defensa exitosa; en particular si un diseño dominante ha sido establecido. Se ha contrastado empíricamente que los pioneros suelen tener líneas de productos más amplias que los seguidores (Lambkin, 1988; Moore et al., 1991); lo que les permite dominar los segmentos de mercado más atractivos y evitar la entrada de los competidores en esos mercados (Robinson y Fornell, 1985). Asimismo,

trabajos más recientes han apreciado que las empresas establecidas pueden contribuir al lanzamiento de innovaciones radicales y, en algunas industrias, pueden incluso dominar el proceso (Methé et al., 1997).

A la vista de lo anterior se puede decir, por tanto, que las empresas pioneras también tienen razones para llevar a cabo una estrategia basada en la introducción de continuas innovaciones. Así pues, se plantea una hipótesis alternativa a la hipótesis 4a:

*Hipótesis 4b: Las empresas pioneras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras.*

Independientemente de si son las empresas pioneras o las seguidoras quiénes lancen más innovaciones al mercado, es claro que con el paso del tiempo se llega a un punto en el que, aún cuando sea posible tecnológicamente lanzar otra innovación al mercado, no interese hacerlo porque la posibilidad de ser imitada es tan alta y en un periodo de tiempo tan corto, que la empresa que tome la iniciativa no tendrá tiempo de recuperar las inversiones efectuadas en investigación y desarrollo (D'Aveni, 1994). Por este motivo, cabe pensar que en largo plazo, las diferencias en innovación serán equivalentes en ambos grupos de empresas o, lo que es lo mismo, la hipótesis que se plantea a continuación:

*Hipótesis 4c: Las diferencias en el nivel de acciones basadas en la innovación tenderá a cero en el largo plazo.*

### **Acciones tácticas**

De todas las herramientas de marketing mix, las políticas de precios y las decisiones sobre promoción son las que habitualmente tienen ese carácter táctico (Simon, 1989), ya que son más fácilmente manipulables y revisables sobre la marcha.

Se consideran movimientos de precios a aquellos que pretenden reducir el precio del servicio o del producto; ello incluye todas las actividades relacionadas con la disminución del precio de venta pagado por el cliente durante un largo periodo de tiempo<sup>1</sup>; la política de fijación de precio único etc. Las acciones de promoción de ventas son aquellos movimientos cuyo propósito es de precipitar la decisión de compra o estimular la recompra. Se incluyen en esta categoría las reducciones de precios o los descuentos durante un corto periodo de tiempo, las simplificaciones en los esquemas de precios, las facilidades de compra u otras actividades de promoción que no conlleven una reducción en el precio pagado por el consumidor, las compras agrupadas a un precio promocional, etc.

La teoría de juegos ha sido una de las áreas de investigación que más han tratado el tema de la competencia en precios (Tirole, 1988). Dado que los cambios en precios afectan a las ventas más rápidamente que cualquier otra decisión y se necesita de pocos recursos para ponerlos en práctica, a menudo se han utilizado como una solución rápida para los problemas en el corto plazo (Cressman y Nagle, 2002). Sin embargo, algunos teóricos sostienen que la competencia basada en reducciones de precios es un juego de suma

negativa, porque cuanto más intensas sean las acciones más beneficios pierden las empresas involucradas. Así pues, nunca se debería reducir el precio para conseguir una venta inmediata porque el objetivo de la empresa debería ser el de mejorar los beneficios a largo plazo y, para ello, hay juegos de suma positiva como el lanzamiento de nuevos productos o servicios (Nagle y Holden, 2002; Cressman y Nagle, 2002).

La promoción en precios se ha utilizado para fomentar una segunda compra de un producto (Gupta, 1988; Ailawadi y Nelsin, 1998). No obstante, en los últimos años también se ha probado que las promociones en precios consiguen una expansión de la demanda primaria (Bell et al., 1999; Van Heerde et al., 2000; Nijs et al., 2001). Así pues, incluso en mercados en crecimiento se podrá apreciar cómo las empresas utilizan esta herramienta para captar clientes potenciales. Empíricamente, se ha comprobado que la promoción tiene un fuerte impacto sobre la cuota de mercado, mayor que otras acciones de marketing como, por ejemplo, la publicidad (Tellis, 1988; Boulding et al., 1994; Nagle y Holden, 2002).

Las empresas pioneras, debido a su estatus competitivo, a menudo están en una posición que les permite cargar un sobreprecio a sus productos (Lambkin, 1988; Bobrow y Shafer, 1987). Es previsible que los incumbentes de gran tamaño se beneficien de su reputación y mantengan ese sobreprecio; es decir, serán reacios a competir en precios por los efectos nocivos sobre su posición dominante. Estas organizaciones no sienten la necesidad de reducir los precios como respuesta a la entrada de un nuevo producto;

---

<sup>1</sup> Los trabajos de marketing consideran a una disminución del precio de venta en un corto periodo de tiempo como una

especialmente, cuando ellos tienen una gran parte o toda la cuota de mercado; porque una bajada de los precios es más costoso para ellas que para sus rivales (Lilien y Kotler, 1983). Los trabajos empíricos indican que, generalmente, las empresas pioneras cargan mayores precios que las seguidoras (Lambkin, 1988; 1992; Schmalensee, 1982; Makadok, 1998). Además, existe evidencia de que las empresas incumbentes responden con menos frecuencia mediante recortes en los precios (Kuester et al., 1999).

Sin embargo, los nuevos entrantes suelen centrarse más en acciones cuya finalidad sea la de reducir costes ya que les resulta más difícil diferenciarse del resto de competidores (Covin et al., 1999); ya que la dificultad para encontrar una fuente de diferenciación hace que a menudo las empresas seguidoras tiendan a competir bajando sus precios. Con las reducciones en precios y las promociones pueden lograr reducir la cuota de mercado de las empresas incumbentes, así como captar la demanda potencial, en detrimento del primer entrante (Kotler, 1997). En esta idea, Dutta et al. (2002) señala que los nuevos entrantes, frecuentemente, establecen precios que son demasiado bajos teniendo en cuenta lo que ofrecen, con la finalidad de capturar una mayor cuota de mercado.

Todo lo anterior hace pensar que muchos de los movimientos de los nuevos entrantes puede que vayan encaminados hacia la bajada de los precios o el lanzamiento de nuevas promociones. Empíricamente, Buzzell y Farris (1977) y Robinson y Fornell

(1985) encontraron que los gastos en promoción y en publicidad eran mayores para las empresas seguidoras que para las pioneras.

En resumen, cabe pensar que los nuevos entrantes serán más proclives que las empresas pioneras a utilizar acciones relacionadas con bajadas en los precios y con el lanzamiento de promociones. Por todo lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 5a: Las empresas pioneras serán menos propensas que las empresas seguidoras a llevar a cabo acciones tácticas.*

Sin embargo, Robinson (1988) comprueba que la norma es que las empresas pioneras no reaccionen ante los nuevos competidores; pero que, cuando lo hacen, bajan precios. Si los nuevos entrantes han atacado a las empresas pioneras con bajadas en los precios, es previsible que éstas reaccionen contraatacando con el mismo tipo de acción, por varias razones (Cressman y Nagle, 2002): a) es más costoso adquirir un nuevo cliente, que mantener uno actual reduciendo el margen de ventas; b) la contribución al beneficio de vender a un menor precio es preferible a perder la venta entera; y c) las compañías con gran cuota de mercado son capaces de financiar una guerra de precios y llevar a la bancarrota a los competidores pequeños. En este sentido, ante un aumento de la competencia en precios, las empresas pioneras reaccionaran lanzando nuevas acciones tácticas en el mercado.

*Hipótesis 5b: Ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo nuevas acciones tácticas que las seguidoras.*

### **Actividades legales**

Ahora bien, en determinados mercados, el éxito de una empresa dependerá, además de la formulación e implantación de su estrategia competitiva tradicional, de otro tipo de decisiones en un entorno de “no mercado” (Baron, 1995, 1997). Una organización puede influir en la regulación del sector presionando al gobierno, interponer pleitos contra sus rivales y llevar a cabo acciones colectivas o sindicales, entre otras; para con ello generar una ventaja competitiva y obtener mejores resultados (Yoffie y Bergenstein, 1985; Yoffie, 1988; Baron, 1995, 1997; Bonardi, 1999; Shell y Yao, 2000).

Pues bien, es previsible que las demandas ante los tribunales y agencias reguladoras sean especialmente utilizadas por las empresas pioneras y seguidoras en sectores desregulados. Varias son las posibles explicaciones para utilizar este tipo de acciones como arma competitiva. Entre ellas podemos destacar el peso del país o la cultura, el deseo de impedir o desalentar la entrada de nuevas empresas, la intención de perjudicar a los rivales, la apreciación de conductas ilegales por parte de algún competidor y el haber sido injuriado por algún competidor;

#### **a) El país o la cultura**

Las estrategias de “no mercado”, en contraste con las estrategias de “mercado”, tienden a ser menos globales y más multidentificadas, esto es, se formulan a medida

con la cultura y las instituciones de cada país en particular (Baron, 1997). Así, por ejemplo, EE.UU., a diferencia de Japón, es un país donde abundan los profesionales del derecho y se utilizan con bastante frecuencia las demandas privadas (Baumol, 1993).

- b) Para reducir la entrada de competidores y mantener la ventaja del primer entrante

Las empresas incumbentes pueden demandar a los nuevos entrantes con la esperanza de que los pleitos sean lo más largos posibles y, así, desincentivar la entrada de los demandados (Shell y Yao, 2000) o presionar a los gobiernos para que impidan la entrada de nuevos rivales en el sector. Se ha contrastado empíricamente que a comienzos de los ochenta la estrategia de “no mercado” de British Telecom fue impedir el proceso de desregulación en su mercado doméstico (Bonardi, 1999). Con ella pretendía mantener una ventaja regulatoria y fue posible gracias a la estrecha relación que mantenía con el gobierno británico.

- c) Para perjudicar a los rivales (“sham litigation”)

Las empresas, a veces, usan este arma para perjudicar a sus rivales de más éxito; esto es, desean ganar en los tribunales lo que son incapaces de conseguir con su actividad de mercado (Shughart II, 1990; Areeda y Hovenkamp, 1993; Brunell, 1994). El uso de las demandas privadas antimonopolio ha retardado, en lugar de fomentar, la competencia (Posner, 1976). Los costes medios estimados de una demanda antimonopolio están entre \$ 200.000 a \$250.000 por caso (Salop y White,



1986). Los daños que puede causar una demanda a un rival, en términos monetarios, provocan un incentivo para utilizar esta actividad como un arma “no competitiva” (Baumol y Ordover, 1985). Además de los costes monetarios, una demanda antimonopolio puede introducir retrasos en las acciones del demandado, como acuerdos, fusiones, etc. (Yao, 1997).

d) La detección de comportamientos presuntamente no legales de una empresa

Normalmente los organismos públicos son los que observan la conducta antimonopolio. No obstante, las partes privadas- bien sean clientes o los propios competidores-, pueden decidir demandar a alguna empresa por una conducta antimonopolio (Yao, 1997); ya que, entre otras cosas, pueden ser las primeras en detectar ese tipo de comportamientos.

La decisión de interponer una demanda antimonopolio lleva aparejada un cálculo de los costes y los beneficios; ya que la parte demandante, en el caso de perder la demanda, tendría que pagar a la demandada por daños y perjuicios por las injurias (Yao, 1997). A veces, las empresas implicadas pueden llegar a un acuerdo económico para que la parte demandante retire la demanda (Shell y Yao, 2000). Baumol y Ordover (1985) encontraron que el 73% de las demandas privadas entre 1973-1983 se resolvieron por un acuerdo entre las partes.

e) Por haber sido objeto injurias por parte de algún competidor

En algunas ocasiones las empresas realizan descalificaciones públicas e infundadas de sus rivales y éstos les demandan con la intención de recibir una compensación por los daños que han sufrido a causa de ellas (Shughart II, 1990).

En el momento en el que los mercados en monopolio se abren a la competencia, la empresa establecida tiene el cien por cien de la cuota de mercado, lo que le proporciona un gran poder de mercado. En sectores como el de las telecomunicaciones, por ejemplo, se considera que si una empresa tiene al menos un veinticinco por ciento de la cuota de mercado será un operador dominante<sup>2</sup> y estará en condiciones de ejercer una influencia significativa en el nivel de precios y en la naturaleza de los servicios ofrecidos en el mercado. Así pues, el regulador ante situaciones de empresas dominantes, con poder de mercado, no estará dispuesto a permitir que éstas actúen en su favor y desaparezcan los nuevos entrantes, sino que se esforzará en potenciar la competencia.

Sin embargo, en determinadas situaciones los nuevos entrantes consideran que las autoridades reguladoras no están protegiendo sus intereses de forma adecuada y que los antiguos monopolistas están influyendo para echarlos del mercado. En este caso, las nuevas compañías ven peligroso e inútil llevar a cabo acciones de mercado y, por tanto, se decantarán por movimientos de “no mercado” cuya finalidad es la de evitar el daño que les están provocando los operadores establecidos. Entre estas acciones de “no mercado”, los nuevos entrantes se decantarán sobre todo por demandar a sus rivales

---

<sup>2</sup> Artículo 23.2 de la ley General de Telecomunicaciones

dominantes e interponer recursos ante los tribunales y ante las agencias reguladoras. Estas actividades son formas de atacar a los competidores (Baumol, 1993; Yao, 1997) y que, por tanto, servirán para reducir la ventaja del pionero.

Existe poca literatura sobre el uso estratégico y táctico de la normativa legal (Shell y Yao, 2000). Sin embargo, en la prensa económica aparecen cada vez con más frecuencia casos de empresas seguidoras que utilizan este arma competitiva. En el caso español, Telefónica es de las empresas más sancionadas por los distintos órganos de la competencia; en concreto, a finales del año 2000 tenía impuestas diez multas cuyo importe total asciende a cincuenta y siete millones de euros, por obstruir la competencia a diferentes rivales (Expansión, 17 de enero de 2003).

Cabe pensar, a la vista de los motivos anteriores, que aunque en un primer momento, las empresas pioneras tengan incentivos para llevar a cabo movimientos legales que eviten la entrada de nuevos rivales; una vez que se ha producido la entrada, es más probable que sean los nuevos entrantes los que demanden a las empresas incumbentes por el posible uso de su poder de mercado. En este sentido se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 6: Las empresas seguidoras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo acciones legales que las seguidoras.*

En la tabla 3.2 se resumen las hipótesis objeto de estudio, que serán contrastadas empíricamente en la sección siguiente.

**Tabla 3.2**  
**RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS**

<b>DIFERENCIAS EN LA CONDUCTA COMPETITIVA PIONERO-SEGUIDOR</b>
<b>Forma de competir</b>
<i>Hipótesis 1a: Las empresas pioneras llevarán a cabo menos movimientos competitivos que las seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 1b: Ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras llevarán a cabo más movimientos competitivos que las seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 2a: Las empresas pioneras llevarán a cabo una conducta competitiva más simple que las seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 2b: La diferencia entre la simplicidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras tenderá a cero en el largo plazo.</i>
<i>Hipótesis 3a: La actividad competitiva de las empresas pioneras será más heterogénea que la de las seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 3b: La diferencia entre la heterogeneidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras tenderá a cero en el largo plazo.</i>
<b>Tipo de acciones competitivas</b>
<i>Hipótesis 4a: Las empresas pioneras mostrarán una menor propensión a llevar a cabo nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 4b: Las empresas pioneras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 4c: Las diferencias en el nivel de acciones basadas en la innovación tenderá a cero en el largo plazo.</i>
<i>Hipótesis 5a: Las empresas pioneras serán menos propensas que las empresas seguidoras a llevar a cabo acciones tácticas.</i>
<i>Hipótesis 5b: Ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo nuevas acciones tácticas que las seguidoras.</i>
<i>Hipótesis 6: Las empresas seguidoras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo acciones legales que las seguidoras.</i>

### **3.4 Método de investigación**

Se ha elaborado una base de datos a partir de noticias de prensa, que permite el análisis de la telefonía móvil en Europa en el periodo 1997-2000. Al elegir una única industria se limita la variabilidad del entorno con la que hay que contender en los estudios empíricos (Cook y Campbell, 1979; Dess et al., 1990) y, además, los componentes de la ventaja competitiva en una industria pueden no ser apropiados para otras industrias caracterizadas por diferentes entornos (Smith et al., 1991).

Fundamentalmente, se ha escogido el sector de la telefonía móvil en Europa por tres razones. En primer lugar, la innovación tecnológica y el grado de competencia eran ideales para nuestro análisis. Con la tecnología “analógica” la mayoría de los países europeos tenían un régimen de monopolio. Sin embargo, con la tecnología móvil digital conocida como GSM, todos los países abrieron el mercado a la competencia. A partir de 1997, en todos los países de la Unión Europea existían al menos un operador incumbente y un operador que empezó a operar en la tecnología GSM. Así pues, es posible estudiar tanto un conjunto de empresas pioneras (quiénes pudieron desarrollar las potenciales ventajas por ser el primer entrante en la tecnología digital) como a las empresas seguidoras.

En segundo lugar, este sector se caracteriza por tener una elevada concentración (un máximo de cinco operadores en cada mercado geográfico). Esta estructura del sector, con alto grado de concentración, aumenta la probabilidad de que las empresas sean

mutuamente dependientes, lo cuál es una característica central de la competencia (Porter, 1980). Por esto será más fácil captar los movimientos competitivos de las empresas.

Por último, el intenso crecimiento de esta industria en poco tiempo permite el análisis en entornos caracterizados por ser muy dinámicos (D'Aveni, 1994); donde las empresas continuamente llevan a cabo acciones con la finalidad de atraer a los potenciales clientes y mejorar su posición competitiva en el mercado.

### **3.4.1 Descripción de la muestra**

La muestra para este estudio se compone de las 51 empresas que ofrecían servicios de telefonía móvil en Europa desde principios de 1997 hasta finales de 2000<sup>3</sup>. Se ha seleccionado 1997 como el primer año de la muestra porque, en este momento, en todos los países existían, al menos, dos empresas compitiendo en el mercado. El último año escogido ha sido el 2000, ya que en el 2001 se empezaron a conceder las licencias de tercera generación –UMTS. A pesar que esta innovación era interesante en el proceso competitivo de las empresas; el hecho de que su implantación no sea hasta pasado el 2004 y de que haya gran cantidad de información especulativa en prensa hizo que se tomara la decisión de no incluir datos a partir del año 2001 en la muestra.

---

<sup>3</sup> Algunas de las empresas empezaron su actividad comercial después del año 1997, por lo que se recoge la información desde que comenzó a operar en el sector hasta finales de 2000.

Se incluyen todos los países de la Unión Europea, excepto Luxemburgo por la no disponibilidad de datos y Suecia porque todas las empresas entraron en el mismo lugar. Asimismo se incluye a Noruega y Suiza por la elevada penetración de este servicio en dichos países.

### 3.4.2 Recolección de los datos

La actividad competitiva se define como aquellas acciones concretas y observables en el mercado iniciada por una empresa para defenderse o mejorar su posición competitiva (Smith et al., 1992; Chen, 1996). Por lo tanto, los dos requisitos son que se trate de acciones concretas, como por ejemplo reducciones en los precios, lanzamiento de nuevos productos, etc., y observables, tanto por los clientes, como por los competidores y otros agentes de la industria. Esta definición de acciones competitivas hace que sea muy probable el que aparezcan reflejadas en la prensa escrita (Miller y Chen, 1994).

Con objeto de identificar la conducta competitiva de cada una de las empresas en este sector se ha acudido a numerosas fuentes de información secundarias, como periódicos de divulgación general y revista especializadas, lo que facilita la recogida de datos y su validez (Becerra y Fjelsad, 1999). Así pues, los datos sobre la actividad competitiva de cada uno de los operadores fueron obtenidos de la búsqueda electrónica de los principales periódicos, generales y de negocios, pertenecientes al país dónde estos operaban y de varios periódicos europeos especializados en el sector de las telecomunicaciones; todos ellos incluidos en la base de datos Reuters. Esta base de datos permite la búsqueda en artículos completos de publicaciones en inglés y en un resumen en inglés, del resto de fuentes extranjeras. La información de cada compañía, y del mercado geográfico en el que operaba, se obtuvo de la página web [www.gsmworld.com](http://www.gsmworld.com) y de la revista Mobile Communications<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Los autores agradecen a Telefónica Móviles, S.A. el acceso a dicha revista.

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica denominada “análisis de contenido estructurado” (Jauch et al., 1980), aplicada a los periódicos y revistas seleccionadas. El análisis de contenido es una técnica de investigación que nos permite hacer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos recogidos en soportes como la prensa, la radio, el cine o la televisión, entre otros. Dicha técnica ya ha sido empleada en estudios anteriores sobre dinámica competitiva (Bettis y Weeks, 1987; Smith et al., 1991; Miller y Chen, 1994, Young et al., 1996; Ferrier et al., 1999; Derfus, 2001; Ferrier, 2001; Martinez, 2001). Los pasos a seguir para la recolección de datos se resumen en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3**  
**RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>1. Identificación de la actividad competitiva</b>	Se analiza el sector objeto de estudio; en concreto, la actividad competitiva de las empresas que están operando
<b>2. Clasificación en categorías</b>	Con ayuda de profesionales y académicos, se elijen aquellas acciones competitivas más comunes en el sector que se está analizando y se clasifican dentro de varias categorías.
<b>3. Codificación</b>	Varios codificadores leen todas las noticias objeto de estudio y las clasifican, según las categorías elegidas.
<b>4. Determinación de la fiabilidad de los datos</b>	Todos los codificadores leen un porcentaje de todas las noticias, para comprobar que sus resultados son idénticos independientemente del codificador

La ventaja de esta técnica en las investigaciones que analizan la competencia en un sector es que permite medir directamente la conducta de las empresas basada en movimientos competitivos (Young, 1993).



El éxito de esta técnica está directamente relacionado con la cantidad de noticias existentes de cada empresa en la muestra (Ferrier, 1995). Por este motivo, en trabajos anteriores se han seleccionado empresas de gran tamaño, ya que así era posible conseguir un mayor número de noticias de cada una de ellas (Fombrun y Shanley, 1990). Esta investigación, gracias a las fuentes de información seleccionadas, es la primera en cuya muestra se encuentran empresas pertenecientes a diferentes países y de tamaño reducido.

Se realizó una búsqueda, por empresa y año, de todas las noticias aparecidas en los periódicos seleccionados<sup>3</sup>. En total se obtuvieron 23.268 artículos sobre las empresas objeto de estudio.

Las acciones de las empresas son codificadas como movimientos competitivos cuando su finalidad es mejorar su posición en el mercado respecto de sus rivales (Young, 1993). En este sentido y con ayuda de diversos profesores y profesionales del sector de la telefonía móvil se definieron las acciones competitivas objeto de estudio. En la tabla 3.4 aparecen las definiciones específicas.

---

<sup>3</sup> Un autor y tres estudiantes de dirección estratégica, debidamente formados, codificaron todos los artículos de prensa.

**Tabla 3.4**  
**TIPOS DE ACCIONES COMPETITIVAS**

<b>TIPO DE ACCIONES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
DECISIONES DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS	Acciones que conlleven el lanzamiento de “nuevos productos o servicios”. Se incluirán en esta categoría todas las actividades cuya finalidad sea: <ol style="list-style-type: none"><li>1. La de incorporar innovaciones en los productos o servicios existentes, en concreto añadir nuevos atributos y/o</li><li>2. El lanzamiento de un nuevo producto o servicio.</li></ol>
DECISIONES DE PRECIOS	Acciones cuya finalidad sea la de reducir el precio del servicio o del producto.
DECISIONES DE PROMOCIÓN DE VENTAS	Noticias cuyo propósito sea el de precipitar la decisión de compra o el de estimular la recompra.
DECISIONES SOBRE PUBLICIDAD	Noticias cuya finalidad sea la de dar a conocer la empresa y/o los productos o servicios.
DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	Acciones que conlleven una ampliación de los canales de distribución con respecto a: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nuevos canales de distribución (hipermercados, grandes almacenes etc)</li><li>2. Ampliación de los existentes (aumento de la red de vendedores)</li></ol>
DECISIONES SOBRE MEJORA TECNOLÓGICA	Acciones que reflejen los esfuerzos de la compañía por mejorar la tecnología existente y no conlleve, todavía, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio ni la expansión de la capacidad.
DECISIONES SOBRE LA EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD DE LAS REDES	Acciones sobre la ampliación de la red actual (GSM), tanto en el número como en el tipo de redes. Además se recogen todas aquellas acciones encaminadas a mejorar los recursos tecnológicos de otras redes informáticas de la empresa.
DECISIONES LEGALES	Acciones legales que emprenda la empresa objeto de estudio contra sus rivales. Además de demandas se incluyen las acusaciones públicas (por ejemplo rueda de prensa, en periódicos etc.)
DECISIONES SOBRE LA OBTENCIÓN DE LICENCIAS	Noticias que muestren la concesión de una nueva licencia a la operadora, en telefonía fija, móvil o de acceso a internet.

Posteriormente, todos los artículos fueron leídos por los codificadores y si consideraban que un artículo contenía información sobre un movimiento competitivo, lo citaban y lo codificaban en una base de datos (véase tabla 3.5).

**Tabla 3.5**  
**EJEMPLOS DE CODIFICACIÓN DE ACCIONES COMPETITIVAS**

TIPO DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	FECHA DE ACCIÓN
PRODUCTO	<i>Mobistar</i> lanza nuevas tarjetas SIM con mejores servicios	19/08/99
PRECIO	<i>Bouyes</i> baja precios a clientes corporativos.	11/12/98
PROMOCION	<i>Omnitel</i> regala el teléfono móvil con suscripción.	2/02/98
PUBLICIDAD	<i>Airtel</i> esponsoriza a Yamaha	7/08/00
DISTRIBUCION	<i>EsatDigifone</i> incrementa los canales para distribuir sus teléfonos móviles	11/05/98
INNOVACIÓN	<i>France Telecom</i> investiga nuevas soluciones para acceder a internet via movil.	13/03/00
CAPACIDAD	<i>Telia</i> implementa la tecnología GPRS .	5/04/00
LEGALES	<i>Europolitan</i> protesta ante la Unión Europea por los nuevos operadores en Suecia	16/07/99
LICENCIAS	<i>Netcom</i> obtiene la licencia para 1800 MHZ	6/12/98

De aquellas acciones que aparecían por duplicado en varias fuentes de informacion se seleccionó la que aparecía en primer lugar. El resultado de este análisis minucioso de los artículos fue la identificación de 2.689 acciones competitivas distintas, lo que equivale a un 12% de la muestra original.

Para verificar la fiabilidad de la codificación, se escogió un 10% de noticias de toda la muestra, en total 2.327; las cuáles, con las reglas para la decisión elegidas, fueron revisadas por los codificadores . Los resultados son que un 89% de las acciones fueron identificadas por los cuatro y un 91%, por al menos tres; esto nos garantiza que el proceso de codificación es fiable.

### **3.4.3 Resumen de la recolección de datos**

De un total de 23.268 artículos, 2.689 fueron codificados como acciones competitivas llevadas a cabo por las 51 empresas de la muestra en cuatro años, 1997-2000.

Los datos se presentan agrupados en periodos semestrales ya que, aunque en la mayoría de los trabajos sobre dinámica competitiva se utiliza una agregación anual (Chen, 1996; Ferrier, 1995). Consideramos que en este sector de intenso crecimiento es posible presentar los datos en periodos semestrales y así se recoge una mayor cantidad de información sobre la dinámica del proceso competitivo.

La media del número de acciones por empresa y periodo semestral es de 7,7. El numero máximo es de 41 y el mínimo de 0. Las acciones más comunes son las relacionadas con la mejora del producto y/o servicio y la expansion de la capacidad y las menos comunes las de la obtencion de nuevas licencias. La tabla 3.6 presenta los estadísticos descriptivos para cada tipo de acción:

**Tabla 3.6**  
**ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS ACCIONES COMPETITIVAS**

TIPO DE ACCIÓN	TOTAL	MEDIA	DESV. TÍPICA	MÍNIMO	MÁXIMO
Producto	796	2,27	2,56	0	14
Precio	305	0,87	1,25	0	8
Promoción	297	0,85	1,57	0	12
Publicidad	210	0,60	1,33	0	9
Distribución	160	0,46	0,84	0	6
I+D	269	0,77	1,3	0	10
Capacidad	504	1,44	1,52	0	7
Legal	109	0,31	0,62	0	4
Licencias	39	0,11	0,33	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>2689</b>	<b>7,7</b>	<b>6,7</b>	<b>0</b>	<b>41</b>

N=350 (51 empresas, 8 períodos semestrales)

Hay empresas de las que se dispone menos de 8 datos porque empezaron a operar después de 1997.

#### 3.4.4 Descripción de las variables

Para contrastar las hipótesis planteadas sobre las diferencias en la actividad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras se elaboran índices comparativos sobre cada dimensión. En primer lugar, se hallan los indicadores para cada una de las empresas y, en segundo lugar, se compararan los valores entre los dos grupos de interés.

##### *Agresividad competitiva ( $AC_i$ )*

Esta medida recoge el número total de acciones competitivas iniciadas por la empresa “i” en un periodo.

##### *Simplicidad competitiva ( $SC_i$ )*

Esta variable mide en qué grado la empresa “i” varía su repertorio de acciones competitivas. Es una variante del tradicional índice de Herfindahl que se utiliza para analizar la concentración de las categorías de productos en la literatura sobre

diversificación (Montgomery, 1985). El rango teórico de esta variable es (0,1], donde 0 implicaría diversidad máxima en las acciones llevadas a cabo y 1 correspondería al mayor nivel de simplicidad posible.

$SC_i = \sum_a (AC_{ai}/AC_i)^2$  , donde  $AC_{ai}$  es el total de acciones competitivas llevadas a cabo por la empresa "i" de la categoría "a" y donde  $AC_i$  es el total de las acciones competitivas independientemente de la categoría a la que pertenezcan.

Se va a ilustrar con un ejemplo la información que realmente recoge esta medida. En la tabla 3.7 aparece un resumen de la actividad competitiva de una empresa pionera y una seguidora en un periodo de tiempo determinado.

**Tabla 3.7**  
**EJEMPLO SOBRE LA SIMPLICIDAD COMPETITIVA**

	Acciones sobre precios	Acciones sobre productos	Acciones sobre marketing	Acciones sobre capacidad	$AC_i$
Empresa pionera	8	2	0	0	10
Empresa seguidora	2	2	2	2	10

Del ejemplo, intuitivamente se aprecia que la conducta competitiva de la empresa pionera ha sido más simple que la de la empresa seguidora, quién básicamente se ha dedicado en este periodo a variar los precios de sus productos. Si calculamos el índice de simplicidad propuesto para cada empresa:

$$SC_{\text{pionera}} = \sum_a (AC_{a \text{ pionera}}/AC_{\text{pionera}})^2 = 0,84$$

$$SC_{\text{pionera}} = \sum_a (AC_{a \text{ pionera}}/AC_{\text{pionera}})^2 = 0,23$$

*Heterogeneidad competitiva ( $HC_{i-i}$ )*

Esta variable mide cómo la conducta competitiva de una empresa se diferencia de la de sus rivales. La medida utilizada es la distancia euclídea al cuadrado y su cálculo es:

$HC_{i-i} = \sum_a [(AC_{ai}/AC_i) - (AC_{a-i}/AC_{-i})]^2$ , donde  $AC_{ai}/AC_i$  es la proporción, respecto del total, de acciones del tipo “a” que la empresa “i” lleva a cabo en un periodo determinado y  $AC_{a-i}/AC_{-i}$  es la proporción de acciones del tipo “a” de los rivales de la empresa “i”.

El rango teórico de esta variable es  $[0, \infty]$ , donde 0 implicaría que la empresa sigue el mismo patrón de comportamiento que el mercado e  $\infty$  correspondería al mayor nivel de heterogeneidad posible.

Para comprender la información de esta variable se presentan dos ejemplos. El primero es un caso de homogeneidad competitiva y el segundo de heterogeneidad (véase tabla 3.8 y 3.9). Se considera un sector con tres empresas, donde hay una pionera y dos seguidoras.

**Tabla 3.8**  
**EJEMPLO DE HOMOGENEIDAD COMPETITIVA**

	Acciones sobre precios	Acciones sobre productos	Acciones sobre marketing	Acciones sobre capacidad	TOTAL
Empresa “i”	8	2	0	0	10
2 rivales	16	4	0	0	20

**Tabla 3.9**  
**EJEMPLO DE HETEROGENEIDAD COMPETITIVA**

	Acciones sobre precios	Acciones sobre productos	Acciones sobre marketing	Acciones sobre capacidad	TOTAL
Empresa “i”	8	2	0	0	10
2 rivales	0	0	16	4	20

En el primer caso, la empresa “i” sigue el mismo patrón competitivo que sus rivales; sin embargo, en el segundo no. Intuitivamente se aprecia que la heterogeneidad de la conducta competitiva de la empresa “i” ha sido menor en el primer caso. Si calculamos el índice de heterogeneidad propuesto en cada caso:

$$HC_{i-i} = \sum_a [(AC_{ai}/AC_i) - (AC_{a-i}/AC_{-i})]^2 = 0 \quad (\text{homogeneidad competitiva})$$

$$HC_{i-i} = \sum_a [(AC_{ai}/AC_i) - (AC_{a-i}/AC_{-i})]^2 = 1,36 \quad (\text{heterogeneidad competitiva})$$

#### *Acciones de innovación (Innov<sub>i</sub>)*

Esta medida recoge el número total de acciones de mejora en los productos y/o servicios y de investigación y desarrollo iniciadas por la empresa “i” en un periodo determinado.

#### *Acciones tácticas (Tact<sub>i</sub>)*

Esta variable recoge el número total de acciones tácticas, ya sean bajadas en precios o el lanzamiento de nuevas campañas de promoción, lanzadas por la empresa “i” en un periodo de tiempo.

#### *Acciones legales (Legal<sub>i</sub>)*

Esta medida recoge el número total de acciones legales iniciadas por la empresa “i” en un periodo de tiempo.

### **3.4.4 Metodología**

En primer lugar se hallan las variables presentadas en el apartado anterior para las empresas pioneras y seguidoras. Posteriormente, para llevar a cabo el contraste empírico se



hallarán los t-test de las diferencias de medias de las variables calculadas. Los resultados nos permitirán examinar las diferencias entre las empresas pioneras y seguidoras en su conducta competitiva.

### 3.5 Resultados

En relación con el contraste de la hipótesis 1a, la tabla 3.10 muestra que el contraste de medias para el total de movimientos competitivos entre las empresas pioneras y seguidoras en el mercado es no significativo (p-valor 0,71). Esto refleja que la agresividad competitiva de las empresas que entraron en primer lugar al mercado es significativamente igual a la de sus rivales. Por lo tanto, no encontramos soporte para la hipótesis 1a.

A su vez, respecto a la hipótesis 1b, la tabla 3.10 incluye el contraste de medias para cada año de ejercicio. En este caso, los resultados empíricos proporcionan evidencia de la hipótesis planteada. A medida que pasa el tiempo aumentan las diferencias en la intensidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras; en concreto, se aprecia cómo las empresas establecidas intensifican su proceso competitivo y los nuevos entrantes reducen el número medio de acciones competitivas lanzadas cada año. Debe recordarse que en la mayor parte de países de la muestra el mercado comenzó a abrirse a la competencia entre 1997-1998. Por tanto, en aquellos países dónde empezaron a entrar nuevos competidores, las empresas establecidas aumentaron su agresividad en el mercado para evitar la pérdida de su ventaja competitiva.

**Tabla 3.10**  
**CONTRASTES DE MEDIAS PARA LA AGRESIVIDAD COMPETITIVA**

	<b>Media</b>	<b>Media<sub>1997</sub></b>	<b>Media<sub>1998</sub></b>	<b>Media<sub>1999</sub></b>	<b>Media<sub>2000</sub></b>
AC <sub>Pionero</sub>	7,79	5,208	6,541	9,83	9,5
AC <sub>Seguidor</sub>	7,56	8,583	8,407	7,52	6,07
p-valor*	0,75	0,046	0,246	0,102	0,026

\* Los p-valores recogidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias:  
Media (pionero)- Media (seguidor)  $\neq$  0

Los resultados que se presentan en la segunda columna de la tabla 3.11 confirman la hipótesis 2a respecto a que el grado de simplicidad en el repertorio de acciones competitivas es menor para las empresas establecidas que para las seguidoras. Asimismo, puede comprobarse cómo a medida que pasa el tiempo esta relación deja de ser significativa, dando soporte a la hipótesis 2b. El hecho de que en 2000, el grado de simplicidad competitiva sea, estadísticamente, igual para los dos grupos de empresas, tiene que ver con el hecho de que no estamos teniendo en cuenta innovaciones radicales, como la tecnología UMTS. Así pues, a medida que el mercado entra en la etapa de madurez, el repertorio de acciones competitivas se reduce considerablemente.

**Tabla 3.11**  
**CONTRASTES DE MEDIAS PARA LA SIMPLICIDAD COMPETITIVA**

	<b>Media</b>	<b>Media<sub>1997</sub></b>	<b>Media<sub>1998</sub></b>	<b>Media<sub>1999</sub></b>	<b>Media<sub>2000</sub></b>
SC <sub>Pionero</sub>	0,485	0,555	0,5534	0,4184	0,4180
SC <sub>Seguidor</sub>	0,395	0,4279	0,3405	0,3995	0,4020
p-valor*	0,002	0,071	0,0063	0,7229	0,7036

\* Los p-valores recogidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias:  
Media (pionero)- Media (seguidor)  $\neq$  0

La hipótesis 3a recibe, por su parte, un soporte parcial ya que las empresas pioneras presentan un mayor grado de heterogeneidad que sus rivales en el mercado (tabla 3.12). Al

igual que ocurría con la dimensión anterior, la simplicidad, se aprecia como con el paso del tiempo las empresas tienden hacia una homogeneidad en la conducta competitiva, dando soporte a la hipótesis 3b.

**Tabla 3.12**  
**CONTRASTES DE MEDIAS PARA LA HETEROGENEIDAD COMPETITIVA**

	Media	Media <sub>1997</sub>	Media <sub>1998</sub>	Media <sub>1999</sub>	Media <sub>2000</sub>
HC <sub>Pionero</sub>	0,398	0,603	0,4828	0,2471	0,281
HC <sub>Seguidor</sub>	0,313	0,364	0,3866	0,2793	0,289
p-valor*	0,0485	0,0856	0,3846	0,6093	0,8826

\* Los p-valores recogidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias:  
Media (pionero)- Media (seguidor)  $\neq$  0

Podemos observar en la primera columna de la tabla 3.13 que, en términos medios, las empresas pioneras son más propensas a iniciar nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras (p-valor 0,030), lo cual da soporte parcial a la hipótesis 4b. Sin embargo, si se analizan los contrastes de medias para cada año por separado, se obtiene soporte para la hipótesis 4a, las empresas seguidoras llevan a cabo más acciones de innovación que las pioneras, en los dos primeros años y para la hipótesis contraria en los dos últimos. En ningún caso, se encuentra evidencia para la hipótesis 4c de que las diferencias en las actividades de innovación tenderán a cero en el largo plazo.

**Tabla 3.13**  
**CONTRASTES DE MEDIAS PARA LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN**

	Media	Media <sub>1997</sub>	Media <sub>1998</sub>	Media <sub>1999</sub>	Media <sub>2000</sub>
InnoV <sub>Pionero</sub>	3,39	1,687	2,45	4,312	5,125
InnoV <sub>Seguidor</sub>	2,61	3	2,55	2,245	2,83
p-valor*	0,030	0,0247	0,889	0,001	0,0055

\* Los p-valores recogidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias:  
Media (pionero)- Media (seguidor)  $\neq$  0

Los resultados que se presentan en la primera columna de la tabla 3.14 no confirman la hipótesis 5a, en la que se postulaba que las empresas pioneras serían menos propensas a llevar a cabo acciones tácticas. Sin embargo, si se tienen en cuenta los contrastes de medias para cada año por separado, comprobamos que ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras no intensifican sus acciones basadas en precios y promoción, lo cual no corrobora la hipótesis 5b. Los datos parecen indicar la postura contraria, esto es, las empresas seguidoras con el tiempo tienden a evitar este tipo de acciones. Estos resultados corroboraría la hipótesis de la teoría de juegos de que las empresas no tienen incentivos a usar esta medida ya que las bajadas en precio son juegos de suma negativa, en los que tanto pioneras como seguidoras, verían perjudicados sus beneficios.

**Tabla 3.14**  
**CONTRASTES DE MEDIAS PARA LAS ACTIVIDADES DE CARÁCTER TÁCTICO**

	Media	Media <sub>1997</sub>	Media <sub>1998</sub>	Media <sub>1999</sub>	Media <sub>2000</sub>
Tact <sub>Pionero</sub>	1,593	1,333	1,666	2	1,375
Tact <sub>Seguidor</sub>	1,873	2,375	2,592	2	1,166
p-valor*	0,263	0,086	0,112	1	0,5337

\* Los p-valores recogidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias:  
 $\text{Media (pionero)} - \text{Media (seguidor)} \neq 0$

Por último, podemos observar que las empresas seguidoras son más propensas a utilizar las medidas legales que las pioneras, lo que respalda la hipótesis 6 (véase tabla 3.15). En el sector de las telecomunicaciones, por ley, las empresas pioneras tienen que ceder algunos de sus recursos a las empresas rivales durante un periodo de tiempo determinado. Por ello, en algunas ocasiones, las empresas establecidas dificultan o

impiden la utilización de sus redes y los nuevos entrantes se ven en la necesidad de acudir a los tribunales o a las agencias reguladoras para interponer sus quejas.

**Tabla 3.15**  
**CONTRASTES DE MEDIAS PARA LAS ACCIONES LEGALES**

	Media	Media <sub>1997</sub>	Media <sub>1998</sub>	Media <sub>1999</sub>	Media <sub>2000</sub>
Legal <sub>Pionero</sub>	0,171	0,125	0,1666	0,1458	0,25
Legal <sub>Seguidor</sub>	0,481	0,4583	0,555	0,5283	0,4074
p-valor*	0,000	0,0131	0,0038	0,0065	0,1892

\* Los p-valores recogidos en esta fila corresponden a los contrastes de medias:  
 $Media\ (pionero) - Media\ (seguidor) \neq 0$

La tabla 3.16 presenta un resumen de los resultados empíricos comentados con anterioridad.

**Tabla 3.16**  
**RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS**

<b>Hipótesis</b>	<b>Forma de competir</b>	
1a	Las empresas pioneras llevarán a cabo menos movimientos competitivos que las seguidoras.	Rechazada
1b	Ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras llevarán a cabo más movimientos competitivos que las seguidoras.	Aceptada
2a	Las empresas pioneras llevarán a cabo una conducta competitiva más simple que las seguidoras.	Aceptada
2b	La diferencia entre la simplicidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras tenderá a cero en el largo plazo.	Rechazada
3a	La actividad competitiva de las empresas pioneras será más heterogenea que la de las seguidoras.	Aceptada
3b	La diferencia entre la heterogeneidad competitiva de las empresas pioneras y seguidoras tenderá a cero en el largo plazo.	Aceptada
<b>Hipótesis</b>	<b>Tipo de acciones competitivas</b>	
4a	Las empresas pioneras mostrarán una menor propensión a llevar a cabo nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras.	Rechazada <sup>5</sup>
4b	Las empresas pioneras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo nuevos movimientos competitivos basados en la innovación que las empresas seguidoras.	Aceptada
4c	Las diferencias en el nivel de acciones basadas en la innovación tenderá a cero en el largo plazo.	Rechazada
5a	Las empresas pioneras serán menos propensas que las empresas seguidoras a llevar a cabo acciones tácticas	Rechazada
5b	Ante un aumento de la competencia, las empresas pioneras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo nuevas acciones tácticas que las seguidoras.	Rechazada
6	Las empresas seguidoras mostrarán una mayor propensión a llevar a cabo acciones legales que las seguidoras.	Aceptada

### 3.6 Discusión y conclusiones

Este trabajo representa una primera aproximación al análisis de las diferencias en el proceso competitivo de las empresas pioneras y seguidoras en un mercado recién liberalizado y en crecimiento, como es el de la telefonía móvil en Europa.

A priori, parece que tanto las empresas pioneras o seguidoras tienen incentivos para llevar a cabo una estrategia parecida o diferente; sin embargo, la literatura empírica al respecto es muy escasa. Sólo DeCastro y Chrisman (1995) comprueban, para el caso de las empresas manufactureras estadounidenses, que las empresas pioneras siguen una estrategia basada en la diferenciación y las seguidoras en costes. En nuestro caso, y teniendo en cuenta la inestabilidad de las estrategias genéricas (Porter, 1994), se plantea un modelo dinámico que captura todos los movimientos de las empresas en el mercado. Desde la literatura basada en la acción se ha podido modelizar el repertorio de acciones de las empresas pioneras y seguidoras y, con ayuda de otras teorías, analizar las diferencias existentes.

La conducta competitiva se ha caracterizado de dos maneras distintas: el modo en el que se han implantado las acciones en un periodo de tiempo y los tipos de acciones concretos. En el *modo* se estudian todas las acciones a la vez; esto es, se examina la intensidad competitiva de la empresa, la simplicidad o la complejidad de las acciones que ha implantado y las diferencias de éstas respecto a las de sus rivales. En el *tipo* se analiza

---

<sup>5</sup> Esta hipótesis se acepta para el año 1997, pero no para el resto.

el contenido informativo de cada movimiento; en concreto, se distingue entre acciones basadas en la innovación, decisiones tácticas o legales.

Los resultados muestran cómo la actividad competitiva de las empresas que entraron en primer lugar es distinta de la de sus rivales. Respecto al modo, la hipótesis sobre la diferencia en el nivel de agresividad competitiva de estos dos grupos de empresas no es significativa; pero se aprecia un cambio en la dinámica de las empresas pioneras en el tiempo. Los datos indican que las empresas incumbentes intensifican el lanzamiento de nuevos movimientos competitivos cuando se produce un aumento de la competencia en el sector.

No obstante, el análisis empírico muestra cómo la estrategia de los operadores pioneros y seguidores sí que se diferencia en las otras dos dimensiones estudiadas en este nivel de análisis: la simplicidad y la heterogeneidad. En concreto, se aprecia cómo las empresas pioneras tienen un rango de acciones competitivas más simple que el de los nuevos entrantes al mercado. Este resultado puede ser consecuencia de la experiencia del primer entrante; éste conoce el mercado y ya sabe las acciones que mejor resultado tienen en el mercado, por ello mantendrá éstas y dejará aquéllas que no le han funcionado. Asimismo, a pesar de que las pioneras se suelen centrar en unos pocos movimientos competitivos, éstos son distintos de los que utilizan sus rivales en el mercado. En cualquier caso, bien es cierto que la evidencia muestra que la competencia provoca una cierta homogeneización en la conducta competitiva de estos dos grupos de empresas en el tiempo.



Y respecto al tipo de acciones, se han estudiado dos movimientos convencionales en la dirección estratégica, innovación y precios y uno, no convencional, como son las decisiones legales. Se ha probado que, en un primer momento, las empresas pioneras son menos propensas, que las seguidoras, a introducir mejoras en los productos o servicios y en emprender acciones basadas en la I+D; sin embargo, cuando los primeros en entrar aprecian que los nuevos entrantes pueden erosionar su ventaja competitiva, intensifican el lanzamiento de este tipo de acciones. Esta conducta podría explicarse por la teoría tanto en cuanto predice que, a priori, las empresas pioneras no llevarán a cabo una gran cantidad de actividades de innovación, ya que están recuperando las inversiones realizadas. Sin embargo, a medida que éstas observan la entrada de nuevos rivales en el mercado, dado que tienen recursos para ello, intensifican sus actividades en investigación y desarrollo y en el lanzamiento de nuevas mejoras en sus productos o servicios.

Asimismo aunque no se ha comprobado que las empresas seguidoras lleven a cabo más acciones basadas en la promoción o reducciones en los precios que las pioneras; si se visto que los nuevos entrantes, con el tiempo, evitan la utilización de estos movimientos competitivos. Estos resultados son lógicos, ambos grupos de empresas tendrán un fuerte incentivo en evitar la competencia directa en precios, ya que una bajada de sus tarifas reduciría el margen de toda su cuota de mercado (Cave y Williamson, 1996).

Finalmente, cabe decir que las acciones de “no mercado” o las que son lo mismo las legales, son más utilizadas por las empresas seguidoras que por las pioneras. Esto se debe a

las quejas de los nuevos entrantes ante las autoridades competentes por las dificultades que ponen las empresas establecidas.

Dos son las principales aportaciones de este trabajo, una a nivel teórico y otra a nivel empírico. Hasta ahora, la literatura sobre la estrategia basada en la acción sólo había tenido en cuenta, para el análisis de la conducta competitiva, una perspectiva de “mercado” al analizar tipos de acciones tradicionales como innovación, precio, expansión de la capacidad etc. Sin embargo, en este trabajo se defiende la importancia de las decisiones de “no mercado” en un sector recién liberalizado y los datos lo constatan.

Asimismo, es destacable la metodología empleada para la obtención de las variables que infieren la estrategia competitiva de las empresas. La técnica del “análisis de contenido estructurado” ha permitido medir la estrategia como una secuencia de acciones en el tiempo. Hay que destacar que este trabajo es el primero que analiza las diferencias competitivas con esta metodología; por ello, es un punto de partida en el análisis de la relación entre orden de entrada y la conducta competitiva basada en la acción.